

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Bc. Karolina Hudečková

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plánování osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu
Individual development planning in context of performance management

Bc. Karolina Hudečková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MBA

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Plánování osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 23. 7. 2020

.....

podpis

Děkuji PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., MBA za profesionální vedení mé diplomové práce, za její vstřícnost, cenné rady a výstižné připomínky. Ráda bych touto cestou vyjádřila rovněž poděkování všem, se kterými jsem při psaní diplomové práce spolupracovala.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na plánování osobního rozvoje zaměstnanců v kontextu procesu řízení pracovního výkonu v organizaci. Pozornost je věnována roli a funkci plánování osobního rozvoje při dosahování stanovených cílů v procesu řízení pracovního výkonu. V teoretické části jsou definovány pojmy řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje a plánování osobního rozvoje a jsou popsány teorie těchto konceptů. V analytické části je na základě studia interních dokumentů a rozhovorů s manažery popsáno, jakým způsobem je řízen pracovní výkon zaměstnanců v Českomoravské záruční a rozvojové bance, a.s. Výsledkem těchto poznatků byla identifikace slabých stránek, které se při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu v organizaci vyskytují. Následně jsou navržena doporučení s cílem zefektivnit zmíněné procesy v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, plánování osobního rozvoje, personální management

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the planning of personal development of employees in the context of the process of performance management in the organization. Attention is paid to the role and function of personal development planning in achieving the set goals in the process of performance management. The theoretical part defines concepts of performance management, education and development and personal development planning and describes theories of these concepts. The analytical part, based on a study of internal documents and interviews with managers, describes how the work performance of employees in Czech-Moravian Guarantee and Development Bank is managed. The result of this research was identification of weaknesses in the application of the concept of work performance management in the organization. Finally, recommendations are proposed in order to streamline the mentioned processes in the organization.

KEYWORDS

performance management, evaluation of employees, training of employees, individual development planning, human resources management

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	11
2.1	Pracovní výkon a pracovní výkonnost.....	12
2.2	Koncepce řízení pracovního výkonu	15
2.2.1	Cíle řízení pracovního výkonu	18
2.2.2	Proces řízení pracovního výkonu	18
3	PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE	26
3.1	Osobní rozvoj v kontextu organizace	26
3.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	28
3.3	Význam plánování osobního rozvoje v řízení pracovního výkonu	33
4	EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE	35
4.1	Použité metody	36
4.2	Vlastní výzkum	38
4.3	Výsledky empirického šetření.....	41
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	49
6	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61

1 ÚVOD

Již koncem 19. století se prof. PhDr. Tomáš Garrigue Masaryk v cyklu svých populárně veřejných přednášek zabýval metafyzickými otázkami významu práce. Spatřoval významnou především skutečnost, že práce sama o sobě není účelem nýbrž prostředkem. Jinými slovy - za významnou považoval zejména metodologii práce, jejímž výsledkem by nemělo být nic menšího než snaha po ekonomii lidských sil. V současné době je především efektivita využití lidského potenciálu v pracovním procesu často rozhodujícím faktorem vedoucím k úspěšnosti nebo neúspěšnosti jednotlivých podniků v rámci konkurenceschopnosti. Jedním z pilířů, na kterém stojí úspěšné vedení každého podniku, je právě ústřední pojem této práce, tedy koncept řízení pracovního výkonu. (Masaryk, 1990)

Člověk, neboli lidský zdroj, je tím subjektem, jež by měl být v popředí zájmu procesů organizace. Neustále se zvyšující nároky na konkurenceschopnost organizace a její úspěch je možné zvládnout pouze prostřednictvím schopných, motivovaných, kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se proto stává neodmyslitelnou součástí řízení celé organizace a nabývá na zvláštní důležitosti právě v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů řízení. To zároveň znamená, že klíčovým předpokladem úspěchu je mít v organizaci dobře popsán a v praxi zaveden koncept řízení pracovního výkonu, včetně organizace práce, vzdělávání a rozvoje pracovníků, hodnocení pracovníků a v neposlední řadě jejich motivace a odpovídajícího odměňování.

Jednou z hlavních příčin rostoucí konkurence a z toho vyplývajícího tlaku na konkurenceschopnost organizací je období rychlých změn, ve kterém se v současnosti nacházíme a které probíhají napříč celým spektrem společnosti. Přestože management změny (také nazývaný change management) není přímo předmětem této práce, úzce souvisí s potřebami, které v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně procesu řízení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnanců, ovlivňuje.

Nástrojem reakce na zmíněné změny, tak aby i nadále byla zachována konkurenceschopnost organizace, je kontinuální zvyšování úrovně schopností, znalostí

a dovedností zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v důsledku zvyšování své kvalifikace a kompetencí schopni dosahovat stále náročnějších cílů svých, a tím i celé organizace. Jde o potenciál zaměstnance, který chtějí organizace zužitkovat a proměnit v profit firmy, přičemž klíčovou roli hraje právě vlastní rozvoj, kterým v ideálním případě zaměstnanec kopíruje potřeby firmy a naplňuje tím požadovaný výkon. Rozvoj se z tohoto důvodu stává nepostradatelným článkem konceptu řízení pracovního výkonu za předpokladu, že má být celý koncept úspěšný.

Když se řekne řízení pracovního výkonu nebo řízení pracovní výkonnosti, většina lidí si představí především formální část hodnocení zaměstnanců, případně na toto hodnocení navázanou finanční odměnu. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců je ale komplexní systém, který zahrnuje množství dílčích kroků a zahrnuje do řízení všechny zaměstnance na všech úrovních organizace. Celý proces zahrnuje mimo hodnocení taktéž kontinuální rozvoj zaměstnance, průběžnou zpětnou vazbu od manažera směrem k zaměstnancům, koučování a mentorování. Proto, aby bylo možné objektivně hodnotit uplynulé období, je nezbytné nastavit měřitelné cíle, kterých má být v daném období dosaženo včetně plánu rozvoje, který k dosažení cílů dopomůže.

Hlavním záměrem řízení pracovního výkonu je výkon zlepšovat a rozvíjet na maximální možnou úroveň. V tomto ohledu je velmi důležitý již zmíněný aspekt vzdělávací. Řízení pracovního výkonu hraje zásadní roli ve vyhodnocování rozvojových potřeb a následném zlepšování výkonu. Rovněž napomáhá k učení se ze zkušeností, ke kterému dochází při vyhodnocování cílů. Správné řízení pracovního výkonu nastoluje kulturu učení a rozvoje, která v těchto oblastech zajišťuje potřebnou podporu od manažerů a celé organizace a zároveň také poskytuje čas a zdroje potřebné k pokrytí rozvojových potřeb.

V kontextu personální práce a řízení pracovního výkonu v podmínkách současných organizací se práce zaměřuje především na část koncepce zabývající se plánováním osobního rozvoje v souvislosti s řízením pracovního výkonu a dosahováním stanovených cílů. Hlavním cílem této diplomové práce je pomocí analýzy plánů osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu v mimoškolní organizaci navrhnout zlepšení

stávajícího systému. Výzkumné otázky diplomové práce, na něž jsou hledány odpovědi, jsou:

1. Jaký vliv má plánování osobního rozvoje v procesu řízení pracovního výkonu?
2. Jaké faktory mají pozitivní vliv na řízení pracovního výkonu?
3. Jaké faktory mají negativní vliv na řízení pracovního výkonu?

Prostředkem pro získání podkladů je rešerše dostupných teoretických zdrojů poskytujících informace o konceptu řízení pracovního výkonu zaměstnanců v organizacích, plánování osobního rozvoje a vzájemné propojení těchto dvou procesů. Čerpáno je z českých i zahraničních zdrojů věnujících se uvedené tématice. Dalším podkladem je především vlastní empirický výzkum provedený pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů ve společnosti Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., a rozbor stěžejních interních dokumentů banky, které proces řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců upravují. Cílem výzkumu je analýza výsledků empirického šetření a navržení zlepšení stávajícího systému.

Při šetření i následné tvorbě doporučení je třeba myslet na to, že každá organizace musí obecné principy koncepce řízení pracovního výkonu uchopit odlišně tak, aby vyhovovaly jejím vlastním specifickým podmínkám odvozeným od velikosti organizace, personálních procesů, počtu a rychlosti změn v organizaci nebo způsobu řízení celé organizace. Vzhledem ke komplexitě koncepce se reálná praxe v organizacích potýká s různými variantami. Nelze tedy dobře fungující systém z jedné organizace jednoduše vzít a překopírovat do organizace druhé s očekáváním srovnatelných výsledků.

V úvodní kapitole této diplomové práce je formulován cíl práce a prezentovány výzkumné otázky, které jsou předmětem empirického výzkumu. Rovněž je popsána struktura práce a postup zpracování.

Další kapitoly jsou věnovány definici klíčových pojmů, které jsou v práci obsaženy, vymezení konceptu řízení pracovního výkonu (kapitola 2) a plánování osobního rozvoje (kapitola 3). Nejprve bylo třeba definovat pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost.

Posléze mohl být vymezen celý koncept řízení pracovního výkonu. Hlavními teoretickými zdroji řízení pracovního výkonu jsou autoři Michael Armstrong (Armstrong 2015, Armstrong 2011) a Josef Koubek (Koubek 2004, Koubek 2015), kteří se ve svých publikacích detailně procesem řízení pracovního výkonu zabývají a navrhuji nejefektivnější postupy při tomto procesu. Rovněž v kapitole věnované plánování osobního rozvoje bylo nejdříve třeba definovat pojem osobní rozvoj a proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Závěr kapitoly byl určen významu plánování osobního rozvoje v souvislosti s procesem řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

V rámci empirické části práce je nejprve popsán postup zpracování a metody použité ve výzkumné části. Následně navazuje podstatná podkapitola věnující se vlastnímu výzkumu. Tuto část uzavírá podkapitola věnovaná vyhodnocení analýzy informací získaných v průběhu výzkumu za pomoci hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s manažery organizace a rozboru oficiálních interních dokumentů organizace, nastavujících systém řízení pracovního výkonu v organizaci.

Na empirickou část navazuje stěžejní návrhová část, ve které jsou na základě získaných teoretických poznatků a informací plynoucích z empirické části práce navrženy a formulovány doporučení vedoucí k zefektivnění stávajícího systému plánování osobního rozvoje zaměstnanců v rámci řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci. Při tvorbě doporučení jsou zároveň zohledněna specifika a podmínky vybrané organizace.

Závěrečná kapitola pak obsahuje celkové shrnutí včetně hlavních poznatků práce. Dále jsou zde na základě poznatků z výzkumné části zodpovězeny v úvodu položené výzkumné otázky a v neposlední řadě také zhodnoceno splnění vytyčeného cíle a přínosu práce pro praxi.

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Předtím, než bude přistoupeno k samotnému výzkumu, je potřeba v první řadě věnovat pozornost teoretickým východiskům zvoleného tématu. V této části práce, na základě dostupné literatury, je nejprve vymezen pojem řízení pracovního výkonu a následně jsou definovány pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost a v krátkosti jsou charakterizovány faktory, kterými jsou pozitivně i negativně ovlivňovány. V následujících subkapitolách této části je představena teoretická koncepce řízení pracovního výkonu a její cíle. V poslední části je pak skrze model cyklu řízení pracovního výkonu zaměření soustředěno na samotný proces, který k dosahování těchto cílů vede.

Řízení pracovního výkonu, které ve firmách dostává i označení jako management pracovního výkonu (nebo se ponechává anglická verze označení performance management), je klíčovým procesem řízení v každé organizaci, jež ovlivňuje efektivitu a také rozvoj činností dané organizace. Ovlivňování efektivity a systematické zlepšování činností organizace tkví ve zlepšování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců organizace pomocí řízení jejich výkonu a rozvíjení jejich znalostí, schopností a dovedností (Mužik, 2016, str. 62; Armstrong, 2009, str. 330). Dle další literatury ho lze definovat například také následovně: „*Řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců. Směřuje k pochopení a řízení výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí.*“ (Průcha a Veteška, 2014, str. 243).

Management pracovního výkonu je komplexní a opakující se proces, který soustředí pozornost na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, čímž je v konečném důsledku zlepšován výkon celých jednotlivých týmů a finálně i organizace jako celku. Armstrong celý proces řízení pracovního výkonu definuje jako „*systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo,*

a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Je to záležitost liniových manažerů.“ (Armstrong, 2015, str. 413). Koubek navíc tuto definici ještě doplňuje rozvedením dohody o pracovním výkonu, která má povětšinou písemnou podobu, a ve které konkrétní zaměstnanec společně se svým nadřízeným ujednává budoucí pracovní výkon a získávání schopností, znalostí a dovedností nezbytných k dosažení nastavených cílů v oblasti pracovního výkonu (Koubek, 2004, str. 18).

V zásadě jde o velmi obsáhlý a náročný proces řízení lidských zdrojů a řízení organizace vůbec, který není jednoduché implementovat v praktickém chodu organizace. Pulakos dokonce označuje performance management jako Achillovu patu řízení lidských zdrojů a poukazuje tím na důležitost celého procesu v práci s lidským kapitálem, tedy zaměstnanci organizací (Pulakos, 2009, str. 3).

Z výše uvedených definic je zřejmé, že proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců je klíčový proces k dosažení lepších výsledků celé organizace. Ashdown dokonce označuje řízení podávání efektivního pracovního výkonu za samotnou podstatu řízení lidských zdrojů. Pohlíží při tom na řízení pracovního výkonu z pohledu firemních nákladů. Jelikož jsou zaměstnanci obvykle nejvýznamnějším provozním výdajem organizace, je potřebné, aby přinášeli svou hodnotu zpět (Ashdown, 2018, str. 20).

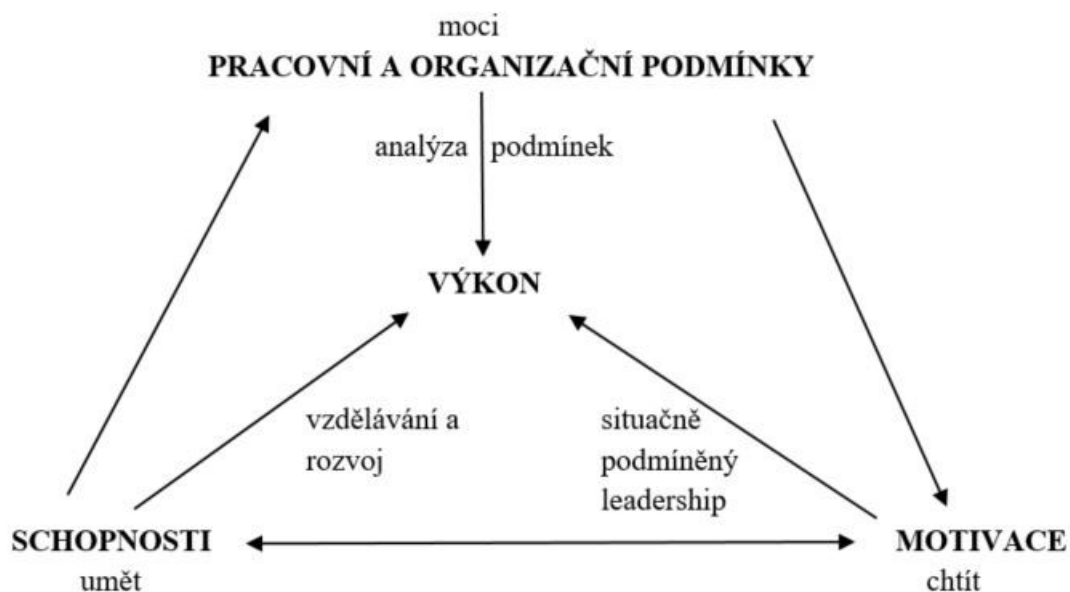
2.1 Pracovní výkon a pracovní výkonnost

Co se týká pracovního výkonu a pracovní výkonnosti obecně, můžeme v literatuře nalézt mnoho různých definic. Dle Armstronga například: *„Výkon, respektive pracovní výkon je definován jako chování, které přináší výsledky.“* (Armstrong, 2015, str. 390). Paukerová a Wagnerová naopak pracovní výkon definují jako výsledek určité pracovní činnosti, která byla vykonána v jistém čase a za jistých okolností (Paukerová, 2006, str. 166; Wagnerová, 2008, str. 12). Koubek pak k definici navíc doplňuje: *„Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.“* (Koubek, 2004, str. 17)

Výkon zaměstnanců je důvodem, proč organizace zaměstnance přijímá a stává se tedy významem práce se zaměstnanci. Organizace zaměstnance za jejich výkon finančně odměňuje a očekává od nich výkon, který pomáhá dosahování cílů organizace, aby jí přinášeli náklady zpět (Koubek, 2015, str. 190). Tento typ odměňování se označuje jako výkonově založený. Odměňování výkonově založené se vyznačuje finanční odměnou závislou na výkonu pracovníka. Nejběžněji se v organizacích vyskytuje odměňování na základě individuálního výkonu zaměstnance, je však možné odměňovat i na základě výkonu týmu nebo výkonu celé organizace. Cílem výkonového odměňování je primárně motivace zaměstnanců k vyšším výkonům (Kulhavý, 2017, str. 155).

Pracovní výkon je ovlivňován třemi důležitými faktory. Jedná se o motivaci zaměstnance, schopnosti zaměstnance potřebné ke splnění dohodnutých cílů a v neposlední řadě o pracovní podmínky, které firma zaměstnancům k výkonu jejich práce poskytuje. Vztah těchto tří faktorů a pracovního výkonu lze vyjádřit vzorcem $PV = f(M * S * P)$. Vzorec říká, že pracovní výkon je výsledkem násobku všech tří faktorů - úrovně motivace zaměstnance (M), schopností zaměstnance (S) a pracovních podmínek zaměstnanci poskytnutých (P). „*Přičemž všechny tři faktory jsou propojeny tak, že je-li některý z nich blízký či roven „nule“, pak celkový výkon bude nízký, případně k němu vůbec nedojde.*“ (Tureckiová, 2007, str. 9). Jediným z uvedených faktorů, který je přímo ovlivnitelný, jsou vytvořené pracovní podmínky. Motivace a schopnosti jsou faktory subjektivní a vycházejí z osobnosti pracovníka.

Ze vzorce je patrná závislost pracovního výkonu na poskytnutých pracovních podmínkách. Pokud organizace vyžaduje po zaměstnanci maximální pracovní výkon, odpovídá za poskytnutí vhodných pracovních podmínek. Pakliže zaměstnanec tyto podmínky nemá, nemůže podat požadovaný optimální výkon. Zároveň by manažeři měli při hodnocení výkonu svých podřízených pracovníků zohlednit jejich snahu a obecně pracovní chování, stejně jako zrevidovat, zda mají zaměstnanci odpovídající úroveň znalostí, schopností a dovedností ke splnění zadaných úkolů. Na motivaci pracovníků a na jejich odpovídající schopnosti nezbytné k dosažení stanovených cílů, může organizace působit prostřednictvím nadřízených manažerů za pomoci manažerských dovedností a schopností nadřízeného pracovníka (Tureckiová, 2004, str. 51–52).



Obr. 1 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách (Tureckiová, 2004, str. 52)

Pracovní a organizační podmínky jsou objektivní podmínky k podávání pracovního výkonu, jelikož je mají všichni zaměstnanci stejné. Oproti tomu motivace a schopnosti zaměstnance jsou podmínky subjektivní, jelikož každý zaměstnanec disponuje jinou úrovní schopností a může být něčím jiným motivován k podání vyššího výkonu. Na obrázku 1 jsou šipkami vyznačeny směry vlivu. Oboustranná šipka mezi motivací a schopnostmi naznačuje, že je možné krátkodobě kompenzovat nízkou úroveň schopností zaměstnance jeho vysokou mírou motivace, a naopak jeho nízkou míru motivace lze přechodně vynahradit rozvinutějšími schopnostmi (Tureckiová, 2004, str. 52).

Již při samotné definici pracovního výkonu je vidět nepopíratelná a podstatná role osobního rozvoje zaměstnanců, která určuje úroveň jejich kompetencí. V případě nedostatečné úrovně schopností pro výkon dané práce je možné nahradit tento faktor motivací, avšak ne z dlouhodobého pohledu, nýbrž pouze krátkodobě. Pokud nebude zaměstnanci organizací poskytována dostatečná podpora v oblasti rozvoje jeho schopností, nebude dostatečně kvalifikovaný pro podání dohodnutého pracovního výkonu, a tím sníží celkový výkon týmu a následně i celé organizace.

2.2 Koncepce řízení pracovního výkonu

Jak bylo uvedeno výše, řízení pracovního výkonu je „*prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytvoření sdílené představy o tom, co by mělo být dosaženo. Je to přístup k vedení a rozvíjení lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou dosaženy jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle.*“ (Wagnerová, 2008, str. 33). Organizace směřuje a podněcuje produktivní chování jednotlivých pracovníků tak, aby byly v konečném důsledku dosaženy jejich nastavené cíle a tím pádem i cíle celé organizace. Aby toto mohlo být umožněno, je primárně zapotřebí určit cíle, strategie a plány celé organizace, kterých má být v daném období dosaženo, a které se mohou následně rozpadnout na cíle týmů a cíle jednotlivců. Pokud by organizace neměla určené cíle pro celou společnost a pouze by zadala individuální cíle pracovníkům, nemuselo by dojít k žádoucímu očekávanému výsledku zvýšení výkonu organizace a tím udržení její konkurenceschopnosti.

Armstrong uvádí, že „*Management výkonnosti znamená dospět k výsledkům prostřednictvím práce lidí. Skládá se z řady činností, jejichž prvotním cílem je pomoci manažerovi zvýšit výkonnost personálu, který přitom bude odpovídajícím způsobem odměněn.*“ (Armstrong, 1995, str. 222). To znamená, že při celém procesu řízení pracovního výkonu mají nejdůležitější roli právě vedoucí pracovníci, kteří se zaměstnanci prochází celým cyklem procesu řízení pracovního výkonu, nastavují společně s nimi cíle a také jejich cíle následně vyhodnocují. Manažer hraje důležitou roli ve všech faktorech, které ovlivňují pracovní výkon a výkonnost jeho podřízeného pracovníka. Manažer je ten, kdo pomocí firemních nástrojů, jako je například odměňování, a pomocí svých manažerských schopností – jakým způsobem vede tým, jak řeší konflikty v týmu i mezi týmy, jakým způsobem zadává a deleguje práci a jakou vytváří atmosféru na pracovišti, ovlivňuje motivaci zaměstnance.

Každý zaměstnanec potřebuje být ve větší či menší míře motivován zvnějšku. Organizace vytváří podmínky pro podněcování motivovanosti zaměstnance v podobě poskytování stimulů a odměny a příležitostí pro vzdělávání a kariérní růst. Proto je zapotřebí, aby měl manažer v této oblasti odpovídající dovednosti a dokázal pomocí nástrojů, které mu organizace pro motivaci zaměstnance poskytuje, zaměstnance efektivně motivovat. Vedle nástrojů, které poskytuje sama organizace, mají významnou roli v motivaci zaměstnance i manažerské motivační schopnosti vedoucího zaměstnance. Při odpovídající úrovni těchto dovedností může manažer zaměstnance přimět k nejvyššímu možnému výkonu (Armstrong a Stephens, 2008, str. 70). Manažer ovlivňuje i to, jakými schopnostmi pracovník disponuje. Tento faktor ovlivňuje jednak už při samotném náboru, kde by měl zohlednit, zda má kandidát odpovídající schopnosti vykonávat přidělenou práci a dosahovat stanovených cílů, a jednak při následné práci v oblasti rozvoje zaměstnance tak, aby své schopnosti neustále rozvíjel a mohl tak dosahovat náročnějších cílů, případně se kariérně posouval.

Mužík označuje řízení pracovního výkonu jako strategickou manažerskou metodu, čímž potvrzuje podstatnou roli manažerů v celém procesu řízení pracovního výkonu v organizacích (Mužík, 2016, str. 62). Veteška a Průcha rovněž proces řízení pracovního výkonu definují jako „manažerský nástroj řízení pracovníků“. Oddělení lidských zdrojů je pak vlastníkem procesu, nastavuje metodiku řízení pracovního výkonu v organizaci, administruje jeho proces a podporuje manažery, kterým tento nástroj k řízení pracovníků poskytuje (Průcha a Veteška, 2014, str. 243). Lze tedy shrnout, že *„Řízení výkonnosti organizace je závislé na jednotlivých organizačních složkách a vede až k jednotlivým zaměstnancům. Z nich také vychází. Proto je třeba mu věnovat náležitou pozornost. Toto řízení výkonnosti je realizováno každodenním operativním řízením a vedením. Zodpovědní jsou tedy linioví vedoucí, kteří musí zároveň sledovat cíle organizace a vycházet z jejího úspěšného uplatnění na trhu.“* (Vnoučková, 2017, str. 206).

Řízení pracovního výkonu má několik funkcí. První z nich je propojení cílů celé organizace a individuálních cílů jednotlivých pracovníků. Dále je to jasné vymezení očekávání v oblasti dovedností, odpovědností a chování pracovníka, umožnění pracovníkům identifikovat a rozvíjet svoje znalosti, schopnosti a dovednosti a v neposlední

řadě může organizace pomocí nabízeného rozvoje a uznání také motivovat svoje pracovníky. Přičemž motivace může být podpořena ještě finančními odměnami při splnění dohodnutých úkolů mezi zaměstnancem a jeho manažerem (Armstrong, 2011, str. 72).

Pokud na jedné straně organizace žádá, aby zaměstnanec dosahoval stanovených výsledků, je nezbytností, aby jeho schopnosti a dovednosti cíleně rozvíjela v souladu se stanovenými úkoly. Díky významnosti osobního rozvoje pracovníků v celém procesu bývá řízení pracovního výkonu mnohdy vnímáno zejména jako proces rozvoje, což výstižně shrnuje například Armstrong: *„Řízení pracovního výkonu poskytuje základnu pro rozvíjení sebe sama, ale důležitější je, že také zajišťuje, aby lidé během svého rozvíjení a zlepšování mohli snadno získat odpovídající podporu a potřebné vedení.“* (Armstrong, 2015, str. 392).

Dalším samostatným faktorem, který významnou měrou ovlivňuje úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu, je rozvoj jednotlivých zaměstnanců, jenž napomáhá zlepšovat jejich pracovní výkon. *„Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu podniku, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Je proto logickým požadavkem specifikovat i rozvojový potenciál výkonu pracovníka. Součástí hodnocení by proto vždy měly být závěry pro jeho další rozvoj a řízení kariéry.... Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje.“* (Dvořáková, 2012, str. 257).

Na základě výše popsaného lze říci, že koncepce řízení pracovního výkonu stojí především na jasné identifikaci a definici celofiremních cílů a s tím související strategie. Dále na vůdcovských schopnostech vedoucích pracovníků – manažerů a jejich dobré znalosti metodiky procesu řízení pracovního výkonu v organizaci. Poté ještě na odpovídajících pracovních podmínkách potřebných k dosažení kýženého výkonu a v neposlední řadě na dobře nastaveném procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ti by měli být vzděláváni v souvislosti s požadovanými kompetencemi, které jejich pracovní pozice vyžaduje, a také v souvislosti s dohodnutými cíli.

2.2.1 Cíle řízení pracovního výkonu

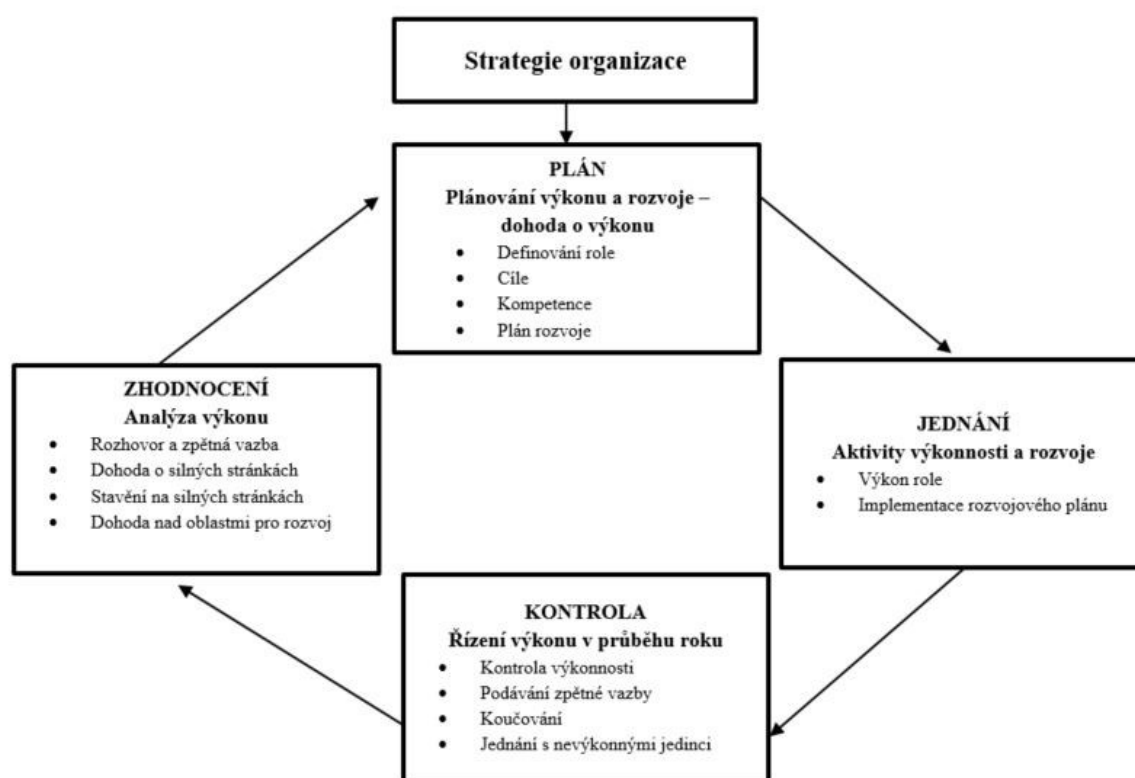
Vyvstává otázka, jaké jsou cíle procesu řízení pracovního výkonu. Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je soustavně zlepšovat a rozvíjet výkon a potenciál všech jednotlivých pracovníků a jejich prostřednictvím i dosahovat lepších výsledků celé organizace za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti. *„Základním cílem strategicky orientovaného řízení lidí ve firmě by mělo být získávání, stabilizace, rozvoj a udržení vysoce výkonných, to je zároveň také angažovaných a loajálních zaměstnanců, kteří v různé míře, třeba i účelově (je-li to pro ně výhodné) dokáží propojit své profesní nebo i osobní cíle s cíli firmy.“* (Tureckiová, 2004, str. 51). Z toho plyne, že řízení pracovního výkonu je nejen jedním z klíčových procesů řízení lidských zdrojů, ale i jedním z klíčových procesů organizace vůbec.

Toto tvrzení podporuje také řada autorů v odborné literatuře. Koubek, Armstrong i Ashdown se shodují na tom, že rozvoj zaměstnanců v procesu řízení pracovního výkonu je nezbytný pro dosažení cílů procesu – zvyšování a zkvalitňování výkonu jednotlivých zaměstnanců a nakonec i celé organizace – jelikož rozvoj je podstatnou aktivitou při zlepšování pracovního výkonu. (Koubek, 2004, str. 75; Armstrong, 2011, str. 72–75; Ashdown, 2018, str. 154). *„Klíčovým cílem řízení pracovního výkonu je soustavné zlepšování výkonu cestou rozvíjení schopností efektivně pracovat. Osobní rozvoj je tak základním kamenem této koncepce a bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejích výhod.“* (Koubek, 2004, str. 75).

2.2.2 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu je ucelený cyklus skládající se z aktivit, jimiž organizace a konkrétně manažeři podporují zvyšování výkonu zaměstnance. Tyto činnosti se dějí nejen při nastavování a vyhodnocování dohodnutých cílů, ale dochází k nim kontinuálně v každodenním pracovním životě. Do procesu jsou zapojeni pracovníci všech úrovní organizace.

„Zabezpečení úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro rozvoj podniku, je v současném pojetí managementu chápáno jako komplexní proces, integrující všechny faktory ovlivňující výkonnost organizace. Na rozdíl od staršího pojetí řízení výkonu jako direktivního ovlivňování a hodnocení pracovního výkonu vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pracovník se tak stává aktivním prvkem v celém procesu, a to již od stanovení pracovního úkolu přes hodnocení výsledků až k rozvoji vlastních schopností zabezpečující reakci podniku na růst náročnosti ekonomického prostředí.“ (Dvořáková, 2012, str. 251).



Obr. 2 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2016, str. 150)

Jedním z klasických modelů procesu řízení pracovního výkonu v organizace je model podle Armstronga (obrázek 2). Armstrongův model má podobu cyklu, který se v praxi opakuje zpravidla na roční bázi a je nazýván hodnoticí období. Jak už bylo zmíněno, hlavními aktéry celého procesu v průběhu cyklu jsou zaměstnanec a jeho manažer.

Při pohledu na schéma modelu cyklu řízení pracovního výkonu je vstupním krokem do celého procesu identifikace strategických cílů organizace jakožto hlavního cíle, jež by měl být výsledkem celé organizace. Cíle organizace jsou rozpadnuty na dílčí cíle směrem do týmů a následně na cíle jednotlivců. Tím, že jednotliví zaměstnanci dosahují svých nastavených cílů, zajistí naplnění vytyčených cílů celé organizace. Až po identifikaci cílů organizace je možné následně nastavovat cíle a potřebné kompetence jednotlivých zaměstnanců.

Prvním krokem cyklu je plánování. Do tohoto kroku spadá definice pracovní role zaměstnance, nastavení cílů pro hodnoticí období, vymezení kompetencí potřebných k dosažení nastavených cílů a v neposlední řadě také vytvoření osobního rozvojového plánu. Definice role zaměstnance slouží k určení dílčího cíle zaměstnance v kontextu celofiremních cílů. Tedy jaký je úkol zaměstnance, kterým jeho pozice přispěje k dosažení strategického cíle organizace. Tyto cíle jsou výsledkem dohody obou zúčastněných stran. *„Řízení výkonnosti je totiž založeno na principu vedení na základě souhlasu nebo jakési smlouvy spíše než na vedení prostřednictvím příkazů. Tento způsob klade důraz na rozvoj a iniciaci vlastních pracovních plánů stejně jako na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince.“* (Wagnerová, 2008, str. 31).

Aby byl systém fungující, používá se v praxi metoda SMART. Ta vymezuje, aby byly cíle konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Při dohodě o pracovním výkonu a plánování pracovního výkonu dochází k vytváření profilu role, jež definuje nutné schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníka pro dosažení očekávaných výsledků, cílů. Pokud nejsou všechny kompetence pro dosažení cílů dostatečné, je zapotřebí vytvořit plán rozvoje v předem domluvených oblastech. Výsledkem této analýzy a dohody je dokument zvaný plán osobního rozvoje. *„Plány osobního rozvoje jsou založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají*

a jaké znalosti a dovednosti potřebují. Cílem procesu plánování je být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, zajišťovat, aby potřeby učení a vzdělávání a jim odpovídající kroky byly přiměřené a závažné, ukazovat časový rozvrh, identifikovat odpovědnost a rozumným způsobem zajišťovat, aby vzdělávací aktivity byly náročné pro ty, jichž se to týká.“ (Armstrong, 2011, str. 269).

Druhým krokem cyklu je takzvané konání. V této části zaměstnanec vykonává práci, která se od něj očekává a která povede k dosažení dohodnutého cíle a zároveň je zaměstnanec aktivní při plnění rozvojového plánu. Navazujícím krokem je monitoring, který naopak vyžaduje aktivitu na straně manažera. Manažerovým úkolem je kontinuálně po dobu mezi nastavením cíle až do jeho vyhodnocení monitorovat výkon zaměstnance, poskytovat průběžnou zpětnou vazbu a koučink a v případě nedostatečného výkonu některých zaměstnanců situaci adekvátním způsobem řešit. *„Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního jednání patří k základním pilířům personálního managementu.“ (Dvořáková, 2012, str. 257).*

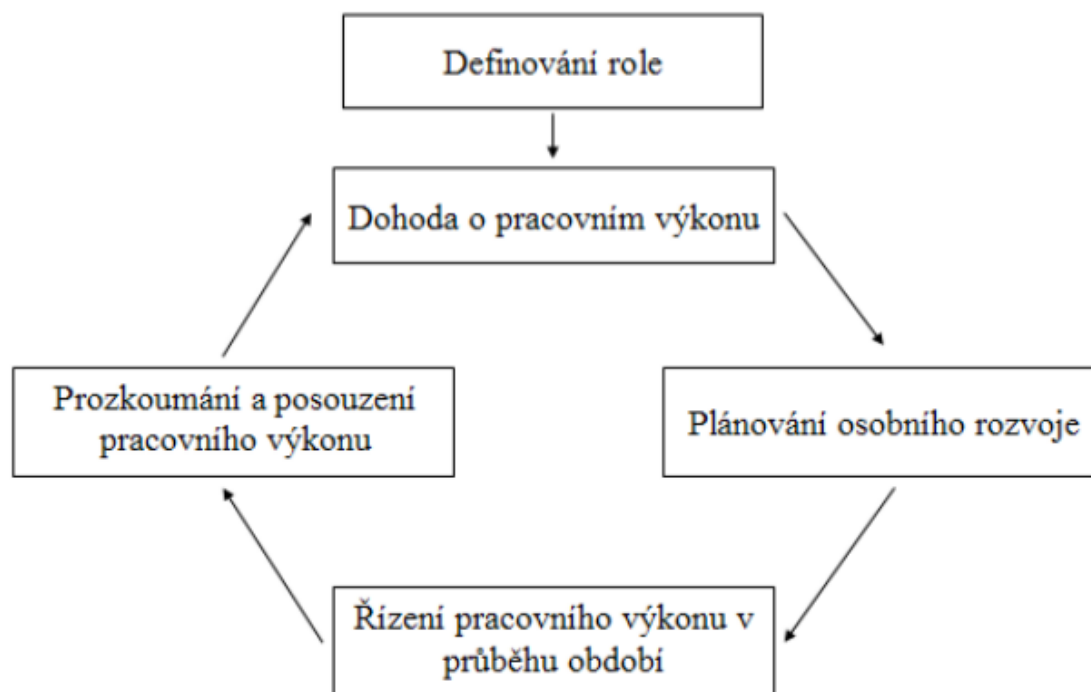
Posledním krokem cyklu je vyhodnocení nastavených cílů v oblasti výkonu i rozvoje a jejich plnění v průběhu celého cyklu. To má nejčastěji formu hodnotícího rozhovoru. *„Na řízení pracovního výkonu navazuje formální hodnocení pracovního výkonu za určité období (zpravidla rok), kdy manažer spolu se zaměstnancem projednávají obvykle formou hodnotícího rozhovoru úroveň dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů“ (Šikýř, 2014, s. 113).* Hodnocení zaměstnance je důležité zejména z pohledu jeho budoucího pracovního výkonu. Pokud je hodnocení provedeno správně, pomáhá identifikovat silné a slabé stránky pracovníka. Toto zjištění následně pomáhá při nastavování a úpravě rozvojového plánu, případně pomáhá také při povyšování nebo přemísťování zaměstnance na jinou pozici. Správné zhodnocení pracovníkovy výkonu napomáhá nejen zvyšování výkonu jedince v budoucnu, ale i správnému rozmístění zaměstnanců napříč organizací co nejefektivněji, aby tím byl výkon celé organizace co nejvyšší (Dvořáková, 2012, str. 257; Vnoučková, 2017, str. 219).

Armstrong ve svém modelu doporučuje zaměřit se na činnosti, které jsou při řízení pracovního výkonu podstatné a zásadní, pakliže má být dosaženo očekávaného efektu

v podobě zajištění vysokého výkonu zaměstnanců, týmů a celé organizace. Mezi tyto činnosti patří:

- Informovanost a komunikace procesu a jeho cílů.
- Vytváření dohody o pracovním výkonu.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu ve vztahu k nastaveným cílům.
- Plánování osobního rozvoje a podpora při přípravě a realizaci plánů osobního rozvoje. Tento bod shledává za velmi podstatný, jelikož řízení pracovního výkonu považuje v podstatě za rozvojový proces.
- Zajištění rozvoje dovedností.
- Monitorování řízení pracovního výkonu a vyhodnocování efektivnosti procesu. (Armstrong, 2011, str. 94)

Alternativou k uvedenému Armstrongovu modelu je kupříkladu Koubkův model (obrázek 3), který se od předchozího modelu liší v několika ohledech. Koubek oproti Armstrongovi před zahájením cyklu nezačíná identifikací strategických cílů celé organizace, ale zahajuje proces až definováním role zaměstnance, jež Armstrong včleňuje do prvního kroku cyklu společně s nastavením cílů a nastavení rozvojového plánu. Vstupní aktivitou před definicí a dohodou pracovních cílů je analýza role, kterou má zaměstnanec zastávat, a definování potřebných schopností, znalostí a dovedností pro plnění této role.



Obrázek 3 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, str. 41)

Výchozím bodem Koubkova cyklu řízení pracovního výkonu je jeho plánování. V tomto kroku je stanoveno, co se má udělat, jak se to má udělat a čeho se má dosáhnout. „Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využití jeho pracovních schopností.“ (Koubek, 2004, str. 17). Výsledkem je dohoda o pracovním výkonu mezi zaměstnancem a manažerem. Dohoda slouží do budoucna, konkrétně při hodnocení zaměstnance, pro posouzení a zhodnocení pracovního výkonu za stanovené hodnotící období.

Nezbytné je na krok plánování pracovního výkonu a určení konkrétních cílů zaměstnance navázat plánem vzdělávání a rozvoje příslušného zaměstnance, který potřebuje k dosažení stanovených cílů. Plán osobního rozvoje slouží k určení kroků v oblasti rozvoje, které by měl zaměstnanec učinit pro rozšíření svých znalostí, schopností a dovedností v konkrétních oblastech, díky kterým zlepší v těchto oblastech svůj výkon. „Jde vlastně o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšení pracovního výkonu.“ (Koubek, 2004, str. 41). Pokud má být celý proces řízení pracovního výkonu úspěšný, považuje

Koubek za nutnost rozvíjení znalostí, dovedností a schopností v každé fázi procesu řízení pracovního výkonu.

Druhé dva body v pořadí celého řídicího cyklu jsou obdobné jako u Armstronga. Od manažera je očekáváno řízení pracovního výkonu v podobě motivace, průběžné zpětné vazby a poskytování podpory při rozvojových aktivitách zaměstnance. Zakončením cyklu je zhodnocení pracovního výkonu, jež je doprovázeno finančním ohodnocením zpravidla v podobě bonusu. Hodnocení zaměstnancova výkonu pomáhá k revizi rozvojového plánu za předpokladu, že jsou u zaměstnance identifikovány nedostatky v oblasti nezbytných kompetencí a schopností. *„Z hodnocení může vyplynout nedostatek v určité oblasti znalostí, dovedností a zkušeností. To je podkladem při sestavování plánů odborných školení. Pokud byl hodnocený shledán jako vhodný pro případný postup, je přínosné ho zařadit do tréninkového programu, odpovídajícímu přípravě na potenciální pozici.“* (Wagnerová, 2008, str. 60).

Jestliže je řízení pracovního výkonu prováděno správně a je efektivní, přinese společnosti zaměstnance, kteří chápou svoji roli a vědí, co je od nich očekáváno, kteří rozumí svému vlastnímu přínosu k výsledku celé organizace, kteří jsou motivováni, kteří mají nezbytné schopnosti a dovednosti na potřebné úrovni, a kteří poskytují vyžadovaný výkon (Ashdown, 2018, str. 8).

Závěrem lze shrnout, že řízení pracovního výkonu patří k základním pilířům personálního managementu. Je to *„...systematický proces směřující k zlepšení výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování.“* (Armstrong, 2011, str. 23). Pakliže chce organizace využívat potenciál svých zaměstnanců, a tím zvýšit výkon a efektivitu celé organizace, je třeba tomuto procesu věnovat příslušnou pozornost. Celý proces se skládá z řady aktivit, jež mají za úkol pomoci manažerovi zvýšit výkonnost jeho podřízených. Hlavními činnostmi celého procesu jsou nastavení cílů a očekávání směrem k zaměstnanci, průběžné hodnocení, podpora zlepšování pracovního výkonu a zhodnocení cílů včetně finanční odměny (Armstrong, 1995, str. 222). I když se

jedná o proces spadající do gesce oddělení lidských zdrojů, je oddělení lidských zdrojů v této oblasti nejen vlastníkem, ale především metodikem a administrátorem. Hlavními vykonavateli procesu jsou zejména manažeři a samotní zaměstnanci. Je proto důležité směřovat pozornost k manažerům, aby byli v celém procesu řádně proškoleni a aby disponovali manažerskými kompetencemi potřebnými k provádění svých podřízených procesem řízení pracovního výkonu.

Rozvoj zaměstnanců hraje nepopiratelnou zásadní roli v celém procesu od začátku až do konce. „*Řízení pracovního výkonu je v podstatě rozvojovým procesem, jehož cílem je zlepšovat výkon a potenciál lidí prostřednictvím jejich vlastního úsilí a za pomoci jejich manažerů a jejich organizace.*“ (Armstrong, 2011, str. 72). Má-li pracovník dosahovat složitějších cílů, je k tomu zapotřebí mít více rozvinuté schopnosti, znalosti a dovednosti. Ty je možné rozvinout na požadovanou úroveň pomocí formálního či neformálního vzdělávání. K tomu je potřeba mít v organizaci správně nastavenou vzdělávací politiku, jež bude naplňovat rozvojové potřeby zaměstnanců, u nichž jsou patrné nedostatky v nezbytných kompetencích.

Pokud organizace nedokáže uspokojit rozvojové potřeby zaměstnanců, zvyšuje tím jejich frustraci a snižuje jejich motivaci, která má přímý vliv na výkon. Je podivuhodné, kolik organizací má správně nastavený a zavedený proces řízení pracovního výkonu, ale díky nevyhovující vzdělávací politice nedokážou dostatečně podpořit pracovní výkon svých zaměstnanců (Ashdown, 2018, str. 154).

3 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE

Plánování osobního rozvoje je jednou z částí procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jak z výše zmíněného vyplývá, schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou základním kamenem toho, jak bude zaměstnanec odvádět přidělenou práci. Tedy jak bude výkonný a zároveň motivovaný. „*Zaměstnanci, kteří jsou vzděláváni a rozvíjeni, jsou většinou vysoce zainteresováni v práci pro organizaci, plnění jejich cílů a strategie.*“ (Vnoučková, 2017, str. 57). Plánování osobního rozvoje je současně také samostatný proces. Mimo vazby na pracovní výkon zaměstnance je osobní rozvoj zaměstnance vázán i na jeho potenciál, kariérní růst a jeho připravenost na případné budoucí organizační změny (Veteška, 2016, str. 118-121).

Plánování osobního rozvoje navazuje v případě obou výše popsaných modelů Armstronga i Koubka na nastavení cílů, na kterých se zaměstnanec s manažerem společně dohodnou. Společně s nastavením cílů je potřeba určit, kterými kompetencemi a na jaké úrovni je třeba disponovat, pokud má být cílů ve stanoveném období dosaženo. Až po určení kompetencí lze zhodnotit jejich aktuální úroveň a zjistit, které je třeba posílit nebo zcela nově získat pomocí nástrojů rozvoje.

3.1 Osobní rozvoj v kontextu organizace

Osobní rozvoj je možné definovat jako „*Rozvoj osobnostních kompetencí zaměstnanců, které jsou orientovány na další seberozvíjení. Rozumíme tím rozvoj sociálních kompetencí (např. komunikace, kooperace, vedení lidí) a kognitivních kompetencí (např. tvořivost, schopnost učit se) zaměstnanců, které jim umožňují pružně reagovat na měnící se podmínky.*“ (Palán, 2002, str. 141). Jedná se o systematický proces vzdělávání, jehož cílem je získat nové nebo rozvinout již stávající schopnosti, znalosti

a dovednosti zaměstnance. Zároveň pak vytvořit pro pracovníky nové příležitosti k učení se.

Díky vzdělávání a s tím souvisejícímu dosahování vyšší úrovně svých kompetencí a následného vyššího pracovního výkonu, zvyšuje pracovník svou hodnotu pro organizaci. Cílem každé organizace by mělo být, aby zaměstnávala tyto výkonné a motivované pracovníky. Pracovníky, kteří mají dostatečnou úroveň schopností, znalostí a dovedností, které jsou nezbytné k dosahování stanovených cílů. Právě toho může být dosaženo prostřednictvím zabezpečení osobního rozvoje vedoucího k maximalizaci jejich potenciálu (Vnoučková, 2017, str. 110).

V kontextu organizace a řízení pracovního výkonu lze charakterizovat rozvoj jako vzdělávací aktivity, jež se vztahují k dosahování stanovených pracovních úkolů a cílů a zároveň se zaměřují na schopnosti, které bude pracovník potřebovat při své budoucí kariérní dráze. Osobní rozvoj zaměstnance tedy nesouvisí pouze s jeho aktuálním výkonem na aktuální pracovní pozici, ale je také úzce spjat s jeho budoucí pracovní kariérou. Při formování kariérní dráhy zaměstnance provádí zaměstnanec spolu s manažerem analýzu stávající situace a možného budoucího posunu na nové pracovní místo. Pro posun na novou pozici je nezbytné, aby pracovník rozvíjel své kompetence se zaměřením na budoucí potřeby (Cole, 1996, str. 340; Palán, 2002 str. 93 a 185; Tureckiová, 2004, str. 96).

Podstatnou roli v oblasti rozvoje hrají manažeři, kteří by měli podporovat pracovníky ve vzdělávání a rozvíjení se. Měli by pomoci se sestavením plánu osobního rozvoje prostřednictvím poukázání na schopnosti a dovednosti, které budou k pracovnímu výkonu a dosažení stanovených cílů zapotřebí. Zároveň by se také nemělo jednat o nahodilou či sporadickou činnost. Hledání prostoru pro rozvoj by měla být kontinuální činnost v průběhu celého roku. Pro tento účel by měl být využíván nástroj průběžné zpětné vazby směrem od manažera k zaměstnanci (Armstrong, 2011, str. 268). Pouze tak lze zajistit potřebnou efektivitu a rozvoj.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou ze základních funkcí oddělení lidských zdrojů v každé organizaci. Vzdělávání zaměstnanců je „...*nepřetržitý proces, který zvyšuje dosavadní schopnosti člověka, vede k rozvoji dovedností, znalostí a postojů připravujících ho na budoucí širší, náročnější úkoly. Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout svých cílů pomocí zhodnocení jejího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.*“ (Vnoučková, 2017, str. 61). Pokud zaměstnance považujeme za zmíněný vzácný kapitál, kterým organizace disponuje a jehož množství je omezené, je nezbytné se o tento kapitál starat a pokud možno jej rozvíjet a zhodnocovat. V tomto případě platí jednoduchá rovnice - aby se zaměstnanci stali hodnotnějšími pro organizaci, musejí podávat vyšší výkon. Vyššího výkonu je možné dosáhnout pomocí zvyšování úrovně potřebných kompetencí, které získá pracovník výhradně vlastním rozvojem. „*Vzdělávání a další vzdělávání tedy představuje nepochybně základnu lidského kapitálu...*“ (Mužík, 2016, str. 51). Vzdělávání zaměstnanců se tedy stává jednou z investic do lidského kapitálu organizace, které je třeba vynaložit, má-li být kapitál zhodnocován.

Samotný lidský kapitál odborná literatura vymezuje jako vnitřní vybavenost jedince. Pojem lidský kapitál v sobě zahrnuje dosažené vzdělání jedince, profesionální zkušenosti a potenciál pro další rozvoj, neboli veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti včetně motivace. Rozvojové aktivity poté tvoří možnosti dalšího zkvalitňování individuálního kapitálu. Neméně podstatnou součástí je i motivace zaměstnance, a to jak k dalšímu rozvoji svých kompetencí, tak motivace k poskytnutí těchto schopností, znalostí a dovedností. Z pohledu organizace je lidský kapitál oproti jiným výrobním činitelům, jako jsou například stroje, materiál, půda aj., samoobnovitelný zdroj bohatství. Označení lidský kapitál podtrhuje zmíněný vztah lidských zdrojů a ostatních výrobních činitelů v organizaci. Lidský kapitál je často spojován s konkurenční schopností organizace na trhu, a je tudíž potřebné pro zvyšování konkurenceschopnosti organizace tento druh kapitálu rozvíjet (Mužík a Krpálek, 2017, str. 31-35).

Veteška ve své práci pohlíží na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako na investici do budoucnosti organizace. Pokud investujeme do vzdělávání zaměstnance, zaměřujeme se na jeho schopnosti splnit v budoucnosti jeho nastavené cíle. Jelikož jsou cíle zaměstnanců orientovány v souladu se strategickými cíli celé organizace, jsou i jejich rozvojové potřeby orientovány na potřeby organizace, a to především na zajištění úspěšného fungování v budoucnosti. „V širším slova smyslu se jedná o přípravu organizace na jakýkoli typ organizační změny, jež bude vyžadovat novou rozvojovou úroveň, nebo dokonce nové typy dílčích/profesionálních kvalifikací a kompetencí.“ (Průcha a Veteška, 2014, str. 240).

Tureckiová navíc doplňuje výše uvedené definice a cíle strategie podnikového vzdělávání o snahu změny myšlení a chování pracovníků. V dnešní době plné změn se konkurenceschopnost organizace odráží i na tom, jak rychle je schopna reagovat na změny. Pro úspěšnou implementaci změny je, kromě již zmíněné potřeby odpovídající úrovně schopnostní, znalostí a dovedností zaměstnanců, žádoucí dosáhnout také změny v myšlení a chování zaměstnanců. V tomto případě jde o propojení stejných faktorů, které ovlivňují pracovníků výkon (obrázek 1, Tureckiová, 2004, str. 52). Jde o propojení motivace, schopností a podmínek. Na rozdíl od případu pracovního výkonu je v této souvislosti myšleno na motivaci zaměstnance, neboli ochotu získávat nové schopnosti nebo rozvíjet již stávající schopnosti – zaměstnanec se chce učit. Schopnostmi je myšleno schopnost osvojování si nových znalostí a dovedností – zaměstnanec se umí učit. Podmínkami rozumíme ve spojitosti s rozvojem možnost zapojit se do podnikového vzdělávání a následně možnost převést do praxe nově nabyté schopnosti – zaměstnanec se může učit a může naučené používat (Tureckiová, 2004, str. 92-93).

Aby bylo dosaženo souladu mezi požadovanými kompetencemi a reálnými kompetencemi zaměstnanců, je při nastavování firemního vzdělávání důležité přihlídnout ke kvalitě procesu. Kvalita nastaveného procesu může do značné míry ovlivnit řízení pracovního výkonu, jež nám navrací vynaložené investice do vzdělávání zaměstnanců. Jestliže je systém firemního vzdělávání nastaven správně a v dostatečné kvalitě, významně přispívá k naplňování strategických cílů řízení lidských zdrojů (získávat, rozvíjet a udržet výkonné a motivované zaměstnance v organizaci), jež následně pomáhá dosahovat strategických cílů organizace (Tureckiová, 2009, str. 79-80).

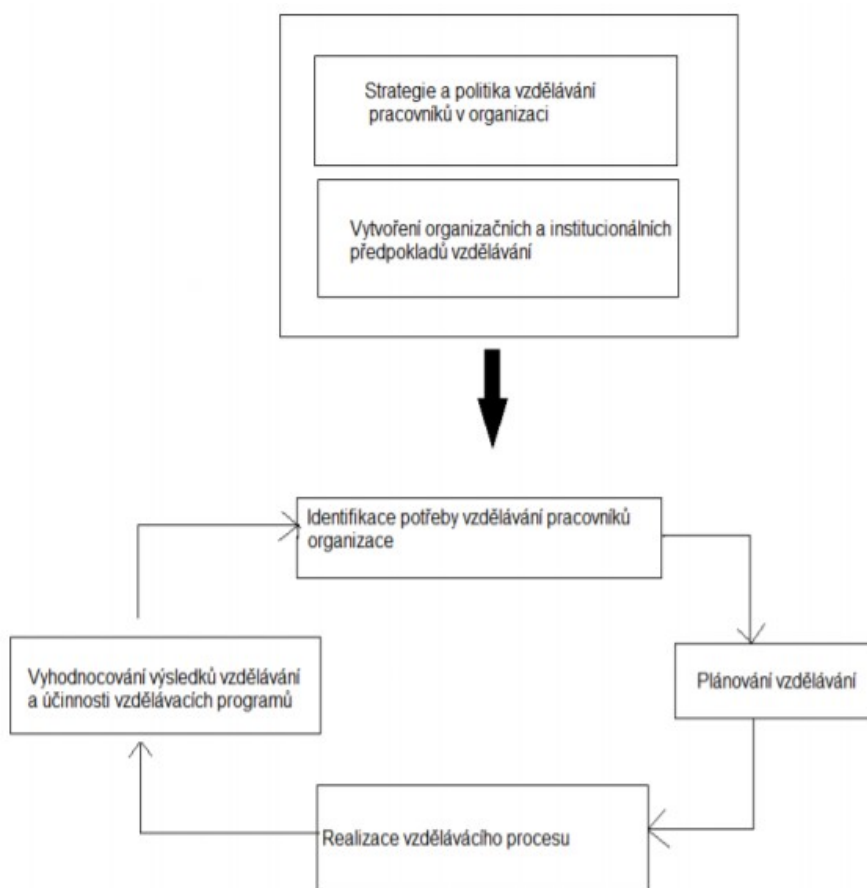
Tureckiová rozlišuje tři přístupy k firemnímu vzdělávání, které lze označit jako jisté vývojové stupně.

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí.
- Systematický přístup.
- Koncepce učící se organizace.

První jmenovaný přístup je založen na reakci na nahodilé požadavky rozvoje, které neuvažují koncepčně směrem do budoucna, ale odrážejí aktuálně vznikající potřeby na schopnosti zaměstnanců. Tyto bezkonceptní požadavky mají za důsledek dlouhodobou neefektivitu vzdělávacího systému organizace. Druhým přístupem je přístup systematický. Od prvního přístupu se, jak již název sám napovídá, liší určitou systematickostí, která spočívá v zaměření se na firemní a personální strategii. V důsledku toho nedochází pouze k rozvoji lidského kapitálu v organizaci, ale zároveň dochází ke změnám pracovního chování zaměstnanců. Poslední přístup je nazýván konceptem učící se organizace. Tento přístup ke vzdělávání zaměstnanců se opírá o průběžný rozvoj pracovníků, a to jednak prostřednictvím vzdělávacích aktivit, a jednak každodenními zkušenostmi. Konceptní přístup k rozvoji organizace je dynamický a umožňuje organizaci učit se rychleji, než na ni dopadají změny vynucené okolím a přizpůsobovat své chování budoucím potřebám (Tureckiová, 2004, str. 89).

V současné době je v organizacích nejrozšířenější druhý systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků, respektive strategický přístup ke vzdělávání. Tento přístup přináší organizaci zisk v podobě získání konkurenční výhody díky zaměstnancům. Strategické vzdělávání prvně pohlíží na strategické cíle organizace, na které následně navazuje tvorbou strategie řízení lidských zdrojů a strategie firemního vzdělávání. Strategické vzdělávání vychází z myšlenky, že lidské zdroje neboli pracovníci, hrají v dosahování kladných výsledků organizace strategickou úlohu. Systematické vzdělávání v organizaci je proces, který je v mnoha ohledech podobný procesu řízení pracovního výkonu. Tato podobnost je patrná ve vstupní identifikaci firemní nebo vzdělávací strategie a následně jsou oba procesy podobné cyklem plánování, realizace a zhodnocení. Strategické vzdělávání je cyklus identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích aktivit, realizace rozvoje a konečného zhodnocení naplnění stanovených cílů v oblasti

vzdělávání. Vstupu do cyklu systematického vzdělávání předchází definice podnikové strategie a strategie vzdělávací politiky. Zároveň je důležitým kritériem, aby byl před vstupem do vzdělávacího cyklu zaměstnanec vyhodnocen v oblasti pracovního výkonu, které je podstatné pro určení zaměření vzdělávacích aktivit (Armstrong, 2015, str. 336; Koubek, 2015, str. 260; Tureckiová, 2009, str. 79, 90-92; Veteška, 2016, str. 120-121).



Obrázek 4 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků (Koubek, 2015, str. 260)

Jak je možné vidět na obrázku 4, prvním krokem cyklu je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Vzdělávací potřeba „*Představuje určitý, často z hlediska jednotlivce subjektivně pociťovaný deficit informací, vědomostí, znalostí či dovedností nezbytných k jeho pracovním i mimopracovním aktivitám.*“ (Průcha a Veteška, 2014, str. 300). Ke zjištění deficitu v zaměstnancových schopnostech a kompetencích slouží analýza současného stavu jeho vědomostí a porovnání výstupů s požadavky kladenými na zaměstnance v souvislosti s jeho pracovními cíli. Pro identifikaci

vzdělávacích potřeb je nezbytné zaměstnance vyhodnotit z pohledu pracovní výkonnosti a zároveň nastavit cíle pro další hodnotící období. (Koubek, 2004, str. 76-77; Vnoučková, 2017, str. 70).

Plánování osobního rozvoje je prováděno pomocí sestavování takzvaných plánů osobního rozvoje, jež zaznamenávají potřebné vzdělávací kroky. Naplánované cíle rozvoje by měly reagovat na odstranění problémů, které zapříčinily neúspěšné dosahování cílů minulých, a které zároveň povedou k potření rozdílů mezi současnou úrovní zaměstnancových kompetencí a požadovanou úrovní kompetencí s ohledem na cíle budoucí. Následuje vypracování plánu osobního rozvoje, který určuje, jaké jsou vzdělávací potřeby a jak budou uspokojeny. *„Plán osobního rozvoje je v podstatě plánem vzdělávacích akcí pro pracovníka stanovujícím nejen to, co by měl pro svůj rozvoj udělat pracovník, ale také to, jak mu v tom bude pomáhat manažer a celá organizace.“* (Koubek, 2004, str. 52). Odpovědným za tvorbu a následnou realizaci rozvojového plánu je samotný pracovník. Manažer vykonává funkci průvodce, kouče a podporuje jej při formulování a realizaci rozvojových cílů, plánů (Ashdown, 2018, str. 155; Armstrong, 2011, str. 269; Koubek, 2004, str. 76-77).

Po samotné realizaci rozvojového plánu pomocí nejrůznějších vzdělávacích aktivit, které organizace svým zaměstnancům poskytuje v oblasti formálního či neformálního vzdělávání, přichází na řadu vyhodnocení plánu. V této fázi dochází ke zhodnocení úspěšnosti plnění stanovených rozvojových cílů (Koubek, 2004, str. 76-77). Aby mohl zaměstnanec úspěšně dosáhnout nastavených rozvojových cílů, je nezbytná dobře nastavená vzdělávací politika organizace a rovněž pomoc ze strany organizace, a to konkrétně ze strany oddělení lidských zdrojů, jež za oblast vzdělávání a rozvoje přímo odpovídá.

Pro úspěšnost procesu plánování osobního rozvoje je nezbytně nutné jasně definovat a určit vztah osobního rozvoje a dosahování strategických cílů řízení lidských zdrojů a strategických cílů organizace (Berry-Lound, Rowe, Parsons, 2001, str. 35-52). Pokud je vzdělávací politika organizace správně nastavena a správně uplatňována v praxi, má pozitivní konsekvence směrem k prosperitě organizace. Správně zacílený a provedený rozvoj zaměstnanců vede k prohloubení vztahu pracovníka a zaměstnávající organizace. Projevem toho je zvýšení spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči

organizaci. Zvýšení míry zmíněných proměnných má dále za důsledek růst výkonnosti jedince, a tím i výkonnosti celé organizace, zlepšení vnímání společnosti jako zaměstnavatele a zvýšení její atraktivity, zkvalitnění poskytovaných služeb směrem od organizace k zákazníkům a v neposlední řadě k seberozejví zaměstnance nejen na poli pracovním, ale i osobním, což vede ke zvýšení jeho atraktivity na trhu práce a pomáhá mu se zlepšením kvality osobního života (Tureckiová, 2004, str. 91).

3.3 Význam plánování osobního rozvoje v řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovní výkonnosti v organizaci je „...*přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*“ (Koubek, 2004, str. 18). Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako „...*strategický a integrovaný proces, který přináší organizaci soustavný úspěch tím, že zlepšuje pracovní výkon lidí, kteří v ní pracují, a tím, že rozvíjí schopnosti jednotlivých pracovníků i týmů.*“ (Armstrong, 2009, str. 330). Oba autoři se už v definici shodují na tom, že nedílnou a důležitou součástí celého procesu je plánování a následná realizace osobního rozvoje. Vzdělávání zaměstnanců a řízení pracovního výkonu jsou dva vzájemně propojené procesy, které jsou na sobě přímo závislé, pokud mají fungovat správně a přinášet očekávané pozitivní výsledky.

Kdyby plánování osobního rozvoje nebylo doplněno, podpořeno procesem řízení pracovního výkonu, nepřinášelo by potřebný užitek. Vzdělávání je investicí do lidského kapitálu organizace. Záměrem takové investice je disponovat výkonnými zaměstnanci, kteří organizaci svým výkonem tuto investici navrátí. Pokud by bylo v rozvojovém cyklu organizace opomenuto vstupní kritérium hodnocení pracovníkovy výkonu a nastavení pracovních cílů, nemělo by budoucí vzdělávání zaměstnance potřebné zaměření a nemohlo by přinášet konzistentní výsledky. Vzdělávací politika organizace by se stala shlukem nahodilých rozvojových aktivit, které by nepřinášely užitek ani pracovníkovi, ani

organizaci. Aby mohlo mít vzdělávání patřičný efekt, je nezbytné vyzkoumat, jaké úrovně jakých kompetencí má být dosaženo, poněvadž bez patřičné úrovně schopností není pracovník způsobilý podávat požadovaný výkon.

Naopak při opačném pohledu, kdyby nebylo vzdělávání zaměstnanců zapojeno do procesu řízení pracovního výkonu, byl by dopad na výkonnost značný. Pakliže hlavním cílem procesu řízení pracovního výkonu je zvýšit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců a následně i celé společnosti, je tento cíl obtížně dosažitelný bez správně zacíleného rozvoje, případně rozvoje vůbec. Za předpokladu, že cíle jsou nastavovány se zaměstnancem tak, aby v budoucnu dosahoval vyššího výkonu, jsou cíle pokaždé složitější, než byly cíle předchozí. Bez možnosti rozvíjet potřebné schopnosti bude pro zaměstnance velmi těžké složitějších a složitějších cílů dosáhnout. Koubek dokonce zastává názor, že „...*bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejích výhod.*“ (Koubek, 2004, str. 75).

Role plánování osobního rozvoje v procesu řízení výkonnosti v organizaci je tedy neoddiskutovatelná. Společně s dohodou o pracovním výkonu, ve které se nastavují cíle, je dohoda o plánovaném osobním rozvoji nedílným vstupním krokem pro úspěšnost celého procesu. Stěžejní není pouze prvotní nastavení plánu tak, aby odkryl deficit mezi současným a očekávaným stavem kompetencí zaměstnance, ale také následná realizace vzdělávacích aktivit, která podléhá strategii vzdělávací politiky organizace. Vzdělávací politika organizace a jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje pracovníků ovšem nejsou předmětem této práce.

4 EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

Již v úvodu zmíněným cílem diplomové práce je navržení zlepšení nastavených procesů, vedoucích k vyšší efektivitě za pomoci analýzy plánů osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Předmětem empirické části práce je zkoumání a analýza nastavení procesu řízení pracovního výkonu a plánování rozvoje zaměstnanců a propojení těchto dvou oblastí při řízení podřízených zaměstnanců. Předmětem empirické části je analýza současného stavu formálního nastavení i reálné praxe procesu řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci, na kterou následně navazuje návrhová část obsahující doporučení pro zlepšení stávajícího systému.

Pro shromáždění potřebných informací, které jsou nezbytné pro analýzu současného stavu, je použit kvalitativní výzkum v podobě individuálních rozhovorů s vedoucími manažery vybrané organizace, kteří zastávají podstatou roli v procesu řízení pracovního výkonu a vzdělávání s rozvoje zaměstnanců. V těchto rozhovorech jednotliví manažeři popisují své osobní zkušenosti a každodenní praxi v rámci výše uvedených vybraných personálních procesů a popisují, jak manažersky pracují se svými podřízenými pracovníky. Metoda rozhovorů je doplněna o rozbor stěžejních interních dokumentů, které upravují nastavení personálních procesů organizace. Na základě takto získaných informací je provedena analýza a vyhodnocení nastavené metodiky a postupů v praxi vybrané organizace.

Šetření bylo provedeno mezi manažery, tedy vedoucími pracovníky, jenž mají přímé podřízené a ovlivňují tak řízení jejich pracovního výkonu a zároveň i jejich rozvoj. Zkoumanou organizací byla zvolena rozvojová banka České republiky Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., která po dohodě s oddělením lidských zdrojů svolila realizovat empirickou část této práce ve svém pracovním prostředí.

Na empirickou část navazuje stěžejní návrhová část práce, která se na základě využití získaných informací zabývá navržením zlepšení v interních procesech z oblasti řízení výkonnosti zaměstnanců a plánování osobního rozvoje organizace. Návrhová část obsahuje doporučení, která by lépe reagovala na potřeby organizace a umožnila lepšího dosahování

stanovených cílů prostřednictvím propojení řízení pracovního výkonu a vzdělávání zaměstnanců.

Nadcházející kapitoly obsahují popis zvolených metod pro empirické šetření, postup zpracování šetření a výsledky analýzy získaných informací.

4.1 Použité metody

Pro empirický výzkum spojitosti řízení výkonnosti zaměstnanců a plánování jejich osobního rozvoje byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Kvalitativní charakter výzkumu byl zvolen zejména proto, aby byla zkoumaná problematika prostudována do hloubky, detailně a komplexně a byl zajištěn sběr maximálního množství relevantních informací. Kvalitativní charakter výzkumu „...*chápeme především jako teoreticko empirickou akci poznávacího procesu, kde jednotlivé metodické prostředky jsou zaměřeny na shromáždění relevantních empirických dat.*“ (Zich a Roubal, 2014, str. 76). Získaná data slouží k pochopení zkoumaných jevů a nalezení podstatných souvislostí ve vztazích mezi nimi (Mišovič, 2019, str. 20-22).

Ve výzkumné části byly využity a kombinovány dvě metody sběru dat zkoumaného jevu. Zvolenými metodami byly analýza dokumentů a hloubkový polostrukturovaný rozhovor. Hloubkové polostrukturované rozhovory byly provedeny se vzorkem aktivních účastníků procesu řízení pracovního výkonu – manažerů organizace. Informace získané rozhovory s respondenty byly následně doplněny o informace shromážděné analýzou interních dokumentů (předpisů) zkoumané organizace, týkajících se nastavení procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců.

Důvodem zvolení metody hloubkových rozhovorů byl cíl výzkumu, jež spočívá v získání co nejvíce detailních a komplexních informací o studovaném jevu - fungujících procesech řízení výkonnosti a řízení rozvoje zaměstnanců a jejich praxe v roli řídicích manažerů organizace (Švaříček, 2007, str. 13-14). Obsahová analýza interních dokumentů byla zvolena jako podpůrná metoda z důvodu doplnění informací a zároveň sloužila k porovnání formálně nastavených procesů a vnímání nastavení těchto procesů manažery

a jejich převádění do praxe. Díky tomu pomohla rozkrýt, zda manažeři chápou správně nastavené procesy a zda se podle nich ve své praxi při řízení podřízených zaměstnanců řídí.

Při hloubkovém rozhovoru je tazatelovou úlohou získat intenzivním dotazováním od respondentů co možná největší možné množství informací. Byla zvolena varianta polostrukturovaného rozhovoru, během něhož je pevně stanoveno základní téma rozhovoru a seznam několika základních otázek, přičemž další otázky jsou voleny v průběhu rozhovoru podle jeho vývoje a směřování (Zicha a Roubal, 2014, str. 40; Švaříček, 2007, str. 159-160). Výhodou a zároveň důvodem upřednostnění této varianty ve srovnání s plně strukturovaným rozhovorem je určitá míra flexibility, která poskytuje tazateli při práci s nepříliš rozsáhlým vzorkem respondentů možnost vytěžit za pomoci dodatečných otázek větší množství relevantních informací. Za pomoci použití hloubkového rozhovoru bude docíleno toho, aby byly poskytnuty veškeré dostupné informace dotazovaného respondenta k tématu plánování osobního rozvoje jeho podřízených zaměstnanců v kontextu řízení pracovního výkonu, a tím mohly být zodpovězeny výzkumné otázky práce.

Rozbor dokumentů v podobě interních předpisů vztahujících se ke zkoumanému jevu pomohl opatřit další informace v souvislosti řízení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje zaměstnanců. Dosáhne se tak odstranění zkreslení nastavení procesu respondentem a informace jsou shromážděny tak, jak jsou vedením a oddělením lidských zdrojů, jež je vlastníkem a metodikem personálních procesů, v organizaci přesně nastaveny. Díky tomu bylo umožněno zpřesnění odpovědí na výzkumné otázky.

Z kvalitativního charakteru výzkumu vyplývá kvalitativní analýza shromážděných dat, jež mají podobu poznámek z rozhovorů a dokumentů. „*Při kvalitativní analýze jde o systematické nenumerné organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy.*“ (Švaříček, 2010, str. 207). Analýza a interpretace shromážděných empirických dat byla založena na mnohostranné analýze záznamů individuálních rozhovorů s respondenty a rozborů oficiálních dokumentů. Analýza byla provedena způsobem otevřeného kódování.

Cílem interpretace je analytická výzkumná zpráva obsahující obecná shrnutí skutečností a návrhová část s doporučeními pro zlepšení a zefektivnění procesu řízení pracovního výkonu ve zkoumané organizaci.

4.2 Vlastní výzkum

Za objekt empirického šetření byla vybrána společnost Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. Společnost byla založena v roce 1992. Jejím jediným akcionářem je Česká republika, zastoupená Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem financí a Ministerstvem pro místní rozvoj. Byť se jedná o bankovní instituci, nejedná se o běžnou komerční banku. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. napomáhá v souladu se záměry hospodářské politiky vlády České republiky a regionů rozvoji malého a středního podnikání, infrastruktury a dalších sektorů ekonomiky vyžadujících veřejnou podporu. Cílem banky je přispět a podílet se na podpoře hospodářského a sociálního rozvoje České republiky prostřednictvím poskytování zvýhodněných finančních produktů, zejména v oblastech malého a středního podnikání, rozvoje infrastruktury a v dalších sektorech ekonomiky.

Velikostně se Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. řadí se svými přibližně 220 zaměstnanci do skupiny malých a středních podniků a působí výhradně na území České republiky. Sídlo společnosti se nachází v Praze, která je místem výkonu práce pro majoritu zaměstnanců (okolo 130 zaměstnanců). Mimo centrálu disponuje společnost pobočkovou sítí ve městech Praha, Brno, Ostrava, Hradec Králové a Plzeň. Na těchto pobočkách jsou převážně umístěni pracovníci obchodního úseku, kteří mají na starost komunikaci s klientelou. Zbytek zaměstnanců mimo centrálu tvoří především zástupci z odboru řízení rizik, odboru právního a compliance a odboru middle office. Manažeři těchto oddělení se při vedení podřízených zaměstnanců často potýkají s řízením na dálku, které je v každodenní praxi práce s podřízenými obtížnější než řízení na bázi přímého kontaktu.

Celá organizace je rozdělena do tří úseků – úsek generálního ředitele, úsek řízení obchodu a úsek finanční. Každý z úseků je veden jedním z členů představenstva banky. Úseky se nadále dělí na oddělení a odbory. V Českomoravské záruční a rozvojové bance, a.s. je nastavena plochá organizační struktura, čemuž odpovídá i poměr vedoucích pracovníků ve vztahu k nevedoucím pracovníkům. Absolutní počet vedoucích pracovníků neboli manažerů je 23. Tento počet vytváří v celkové populaci zaměstnanců organizace podíl zhruba 10 %. Každý z těchto manažerů má rozličně početný tým podřízených, který se pohybuje v intervalu od dvou do dvaceti podřízených.

Průměrná doba zaměstnání v organizaci je 10,5 let. Fluktuace zaměstnanců banky byla v posledním měřeném období (za rok 2019) 10,2 %. Oproti průměrné fluktuaci na trhu práce v České republice, která za loňský rok činila dle průzkumu společnosti LMC 17 %¹, je míra ukazatele ve zkoumané organizaci zhruba dvoutřetinová. Co se týká kvalifikace a dosaženého vzdělání, tvoří podílem 60 % majoritu vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Středoškolsky vzdělaných zaměstnanců organizace zaměstnává 39 %. Zbylé 1 % pak tvoří zaměstnanci s jiným než s výše uvedeným vzděláním. Veškeré výše uvedené statistické informace o zaměstnancích banky byly poskytnuty organizací a čerpají z interních statistik oddělení lidských zdrojů společnosti Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.

Šetření bylo vedeno na výběrovém souboru vedoucích pracovníků, kteří jsou hodnotiteli v procesu řízení výkonnosti zaměstnanců, tedy mají přímé podřízené zaměstnance. Základní soubor vedoucích pracovníků - hodnotitelů činí 23 osob. Jde tedy o relativně malý základní soubor. Ze základní populace manažerů bylo pro empirické šetření v podobě hloubkových rozhovorů náhodným způsobem vybráno celkem 8 respondentů. Těchto 8 respondentů bylo zvoleno pomocí prostého pravděpodobnostního výběru losováním. Náhodný výběr byl proveden formou bez vracení. Náhodný výběr byl zvolen z důvodu zachování stejné šance na výběr všem jednotkám ze základního souboru a brání vychýlení výběru (Jeřábek, 1992, str. 44-45).

¹ https://www.lmc.eu/wp-content/uploads/sites/3/2020/04/LMC_2020_Trendy_vyvoj_trhu_Covid19.pdf (staženo 29.5.2020)

Všichni takto vybraní a oslovení respondenti s rozhovorem souhlasili, a proto nebylo potřeba vybírat žádné náhradníky. Vybraný vzorek respondentů byl relativně různorodý, jelikož se skládal z manažerů všech úseků s rozdílnou velikostí týmu, délkou pracovního poměru v bance a odlišně bohatými manažerskými zkušenostmi.

Původně mělo být šetření provedeno již v březnu roku 2020 při osobních setkání s manažery společnosti, a to přímo v jejích prostorách při individuálních rozhovorech s vybranými respondenty. Vzhledem k nastalé situaci pandemie viru Covid-19 a všem vydaným vládním opatřením, bylo nutné posunout tuto fázi výzkumu až na červen téhož roku.

Další změnou v realizaci výzkumného šetření byl způsob vedení rozhovorů s respondenty. Původním plánem byla osobní setkání s respondenty, která však z důvodu nařízené karantény autorky musela být provedena na dálku. Dnešní technologie umožňují virtuální setkání tazatele a respondenta. V tomto případě byla pro setkání využita aplikace Zoom², jež umožnila virtuální propojení obou stran audiovizuálně. Rozhovory s respondenty měly délku trvání od 20 do 70 minut v závislosti na sdílnosti respondenta, jeho znalostí a praxi v procesech řízení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje zaměstnanců.

Z důvodu zachování anonymity, která byla požadována ze strany společnosti a současně u respondentů navodila sdílnější atmosféru, a v neposlední řadě také z důvodu ochrany osobních údajů, byli všichni respondenti označeni číslem. Zároveň jsou jejich výpovědi převedeny do mužského rodu, aby manažery nebylo možné identifikovat. Při rozhovorech nebyly na přání společnosti pořizovány žádné audiozáznamy. Nahrávky byly nahrazeny psanými poznámkami tazatele.

Hlubkové polostrukturované rozhovory nemají jasně daný kompletní soubor otázek. Dopředu je stanoveno pouze téma rozhovoru a základní soubor otázek. Níže jsou uvedeny základní otázky rozhovoru obsahující tematické otázky/okruhy, které měly být prodiskutovány při rozhovorech. V návaznosti na průběh rozhovorů byly kladeny další doplňující podotázky tak, aby byly získány kompletní výpovědi o zkoumaném problému.

² <https://zoom.us/>

1. Jak je nastaven proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců u vás ve společnosti?
2. Jak pracujete se svými podřízenými při procesu řízení pracovního výkonu konkrétně Vy?
3. Co podle Vás pozitivně ovlivňuje dosahování stanovených cílů?
4. Co podle Vás negativně ovlivňuje dosahování stanovených cílů?
5. Jakým způsobem pracujete s rozvojem Vašich podřízených?
6. Zahrnujete do procesu nastavování cílů se svými podřízenými i plánování osobního rozvoje?
7. Podle čeho nastavujete individuální plány rozvoje u Vašich podřízených?
8. Jak vyhodnocujete úspěšnost nastavených plánů rozvoje?

Rozbor dokumentů byl zacílen na interní předpis organizace číslo P_160_083_2002_v07 s názvem „Hodnocení zaměstnanců v ČMZRB“, který má v gesci oddělení lidských zdrojů, včetně všech aktuálních příloh dokumentu. Tímto vnitřním předpisem organizace upravuje hodnocení pracovního výkonu a jeho prostřednictvím sleduje základní cíl dosáhnout vyšší míry srovnatelnosti pracovního výkonu zaměstnanců Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. a přiblížit se tak co nejvíce objektivitě při posuzování jejich pracovních výsledků. Dokumenty byly pečlivě prostudovány a podrobeny důkladné analýze.

4.3 Výsledky empirického šetření

Ze studia a rozboru interních dokumentů zabývajících se řízením výkonu zaměstnanců bylo zjištěno formální nastavení interních postupů, které by měli manažeři při řízení výkonu svých podřízených pracovníků dodržovat. Výsledkem rozhovorů s vybranými manažery však bylo zjištěno, že každodenní praxe je poněkud odlišná a ne vždy se řídí předepsaným procesem.

Formálně je proces nastaven celobankovně a jsou do něj zařazeni všichni zaměstnanci na všech úrovních organizace. Je založen na předpokladu, že provádět pravidelná hodnocení pracovních výsledků podřízených zaměstnanců je základní povinností vedoucího organizačního útvaru a podstatnou součástí jeho řídicí práce. Význam systému hodnocení pracovního výkonu spočívá v rozvoji motivace zaměstnanců a jejich stimulaci k pracovnímu výkonu. Hlavními účastníky procesu jsou hodnotitel v podobě manažera a hodnocený v podobě podřízeného pracovníka.

Proces řízení pracovního výkonu zahrnuje:

a) pohovor se stanovením:

- úkolů
- plánu osobního rozvoje

b) pravidelnou kontrolu výsledků stanovených úkolů

c) hodnotící pohovor:

- s vyhodnocením stanovených úkolů
- s vyhodnocením plánu osobního rozvoje
- s celkovým shrnutím výsledků hodnocení
- se stanovením předpokládaného plánu osobního rozvoje pro následující období

Ve fázi plánování neboli nastavování cílů a osobního rozvoje je hodnotitel oprávněn navrhnout a projednat s hodnoceným úkoly, které mu budou uloženy pro hodnocené období, za které se hodnocení provádí. Všechny úkoly jsou časově ohraničeny termínem doručení. Úkoly zaměstnanců se mohou v průběhu celého hodnotícího období upravovat nebo měnit dle aktuální situace. Spolu s nastavením cílů pro hodnotící období, které je určeno na jeden kalendářní rok, hodnotitel dle nastavených metod navrhne a projedná s hodnoceným konkrétní směry jeho dalšího osobního rozvoje pro dané hodnocené období. Pokud hodnocený nesplňuje kvalifikační požadavky, je povinností hodnotitele rozšíření plánu osobního rozvoje hodnoceného. Jedná se o znalosti a dovednosti v oblasti profesní a oblasti sociální, které je třeba získat, případně prohloubit v rámci vzdělávacích programů

banky, případně samostudiem. V případě, že tyto znalosti a dovednosti není možné získat během hodnoceného období, stanoví se pak dílčí hodnocení a kontrolní termíny.

Fází průběžné kontroly a vedení se předpis detailněji nezabývá a nechává tak odpovědnost zcela v rukou manažerů, kteří manažersky pracují se svými podřízenými dle vlastního uvážení tak, aby bylo docíleno maximálního možného pracovního výkonu, jenž povede k plnění nastavených cílů jednotlivých zaměstnanců i celého týmu.

Třetí a zároveň poslední fází nastaveného procesu je vyhodnocení v podobě hodnotícího pohovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotitel dbá, aby hodnocenému byl poskytnut dostatečný prostor k vyjádření. Je třeba, aby pohovor probíhal v atmosféře otevřené a upřímné výměny názorů. Hodnotitel by měl při pohovoru stručně komentovat výsledky hodnoceného v jednotlivých ukazatelích jeho pracovního výkonu a současně přitom brát v úvahu názory hodnoceného. V celkovém shrnutí výsledků hodnocení by se hodnotitel měl zaměřit na věcné, stručné zdůvodnění celkového výsledku hodnocení hodnoceného a na okolnosti, které podle jeho názoru vedly k případným výrazným odchylkám v pracovním výkonu hodnoceného.

Povinností hodnotitele je rovněž prověřit, zda znalosti, schopnosti a zkušenosti hodnoceného, jimiž hodnocený zabezpečuje výkon svých činností, jsou nadále aktuální a přiměřené rozsahu, povaze a složitosti těchto činností. Informaci o prověření je hodnotitel povinen zahrnout do celkového shrnutí výsledků hodnocení. Hodnotitel také posoudí, zda a jak se plnění úkolů osobního rozvoje hodnoceného projevilo v plnění jeho pracovních úkolů. V závěrečné fázi by hodnotící pohovor měl vyústit v dohodu hodnoceného a hodnotitele o prioritách a cílech plánu osobního rozvoje hodnoceného pro následující období.

Následně manažer vyhodnotí splnění cílů a úroveň pracovního výkonu podřízeného zaměstnance. Zároveň stanoví přesnou částku finanční odměny, která má být hodnocenému vyplacena. Každý manažer obdrží pro své oddělení příslušný finanční balíček, který dle svého uvážení rozdělí mezi podřízené zaměstnance podle hodnocení v oblasti pracovního výkonu za dané hodnotící období.

Nastavování i vyhodnocování cílů pracovníků je formálně zaznamenáváno do personálně mzdového systému EGJE. Systém EGJE organizace využívá posledních sedm let pro veškerou personální a mzdovou agendu zahrnující evidenci dostupných informací o zaměstnaneckých poměrech a zaměstnancích, přehled čerpání pracovního volna a neschopnosti, evidenci docházky a cestovních příkazů, hodnocení zaměstnanců a vyplácení mezd včetně pohyblivé složky mzdy. V případě procesu řízení pracovního výkonu je dle informací poskytnutých oddělením lidských zdrojů systém upraven a detailně nastaven na individuální potřeby organizace.

Výše uvedený postup při řízení pracovního výkonu a s ním spojený proces plánování osobního rozvoje zaměstnanců je formálně nastaven, avšak každý manažer nese odpovědnost za implementaci procesů v jeho vlastním týmu. Hlubkové polostrukturované rozhovory byly zaměřené na porozumění nastavenému procesu řízení pracovního výkonu ve zkoumané organizaci ze strany manažerů, s cílem zjistit, jak manažeři reálně s podřízenými zaměstnanci pracují a jaké jsou dle nich nejzásadnější faktory ovlivňující dosahování stanovaných cílů.

Z šetření vyplývá, že všichni dotázaní respondenti se shodli na tom, že proces je sice formálně v podobě interního předpisu v organizaci nastaven, nýbrž realita je mnohdy do značné míry odlišná. Soudí jak ze zkušeností svých, tak z pozorování ostatních týmů a manažerů. Zároveň však oceňují možnost volnosti vlastní odpovědnosti za proces, který tak mohou přizpůsobit prostředí vlastního týmu a jeho specifickým potřebám.

Pouze čtyři z dotázaných manažerů uvedli, že při vstupu do cyklu řízení výkonnosti zohledňují strategické cíle organizace, na něž navazují týmovými cíli a následně cíli pro jednotlivé pracovníky. Pouze polovina si tedy uvědomuje propojení cílů organizace a cílů jednotlivců. Dle teoretických zdrojů je nezbytné nejdříve určit cíle celé organizace, na které jsou postupně napojeny cíle jednotlivých zaměstnanců (obrázek 2, Armstrong, 2016, str. 150). Pokud nejsou individuální cíle nastavovány v kontextu cílů celé organizace, celý proces řízení pracovního výkonu přichází o svůj smysl, kterým je dosahování strategických cílů organizace a zvyšování její konkurenceschopnosti (Wagnerová, 2008, str. 33).

Naopak postup při dohodě nad cíli pro hodnotící období se ve formální teorii a praxi v podstatě shoduje. Všichni respondenti na začátku hodnotícího období realizují individuální osobní schůzky se všemi svými podřízenými, během nichž probíhá dohoda o nastavování cílů. Respondenti vedou dialog nad nastavenými cíli svých podřízených tak, aby došlo k oboustranné shodě. Nicméně na druhou stranu respondenti pocítují, že směrem od jejich nadřízených tento dialog o vzájemné shodě nad cíli neprobíhá a cíle jsou určeny jednostranně směrem od manažera. Díky direktivnímu určení cílů manažerem bez předchozí dohody dochází k situacím, kdy nejsou cíle zcela splnitelné.

Při pohovorech na začátku hodnotícího období nikdo z dotázaných manažerů nenastavuje plány osobního rozvoje se svými podřízenými. Tento krok v procesu vynechávají všichni dotázaní hodnotitelé. K rozvoji zaměstnanců přistupují až ad hoc dle aktuálních požadavků na konkrétní úroveň kompetence. Tímto se Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. v oblasti vzdělávání řadí do typu organizace, ve které je přístup ke vzdělávání založen na realizaci jednotlivých vzdělávacích akcí a neuvažuje směrem do budoucna koncepčně. Důsledkem je nevyhnutelně dlouhodobá neefektivita vzdělávacího systému organizace (Tureckiová, 2009, str. 79-80). Současně je iniciativa v oblasti rozvoje předána do rukou zaměstnanců, kteří by měli být proaktivní v oblasti svého vlastního rozvoje. V metodice organizace je krok plánování osobního rozvoje popsán, není však díky převodu odpovědnosti na manažery kontrolován a formálně vyžadován.

Kontrole a vedení podřízených zaměstnanců v průběhu hodnotícího období vedoucí pracovníci nepřikládají velkou váhu. Průběžnou zpětnou vazbu a pravidelné schůzky sice praktikuje šest dotázaných z osmi. Vedení v podobě mentorování a koučování ovšem praktikují pouze dva manažeři, kterým se tyto nástroje vedení osvědčily z jejich předešlých zaměstnání. Naopak všichni manažeři dávají důraz na závěrečné hodnocení podřízených. Při pohovorech manažeři dbají na reflexi splnění cílů a pracovního nasazení, včetně závěrečné shrnující zpětné vazby. Dva respondenti nadto hodnotí své podřízené nejen z pohledu splnění pracovních cílů, ale také z pohledu chování a naplňování firemních hodnot v každodenním pracovním životě. Manažeři obecně dodržují pravidlo diverzifikace při finančním odměňování za výkon, kdy se snaží finanční prostředky rozdělit poměrově k odvedenému výkonu za hodnotící období a motivovat tak zaměstnance k maximalizaci

jejich pracovního výkonu. Nicméně dvě třetiny manažerů zmínili, že finanční balíček, který mají k dispozici pro ohodnocení svých podřízených, je neuspokojivý a může tak zapříčinit nedostatečnou motivaci při dosahování stanovených cílů.

V rozhovorech nejčastěji zmiňované faktory, které ovlivňují výkon zaměstnanců banky ať už pozitivně nebo negativně, jsou firemní kultura, kompetence zaměstnance, finanční motivace (ohodnocení), komunikace směrem od manažera a směrem od vrcholného vedení organizace a manažerské vedení podřízených. Každý manažer si uvědomuje, že pro dosahování stanovených cílů je nezbytné mít odpovídající kompetence na požadované úrovni. Oproti tomu nikdo nezmínil rozvoj jako jeden z klíčových faktorů ovlivňující naplňování cílů. V kontextu nenastavování plánů osobního rozvoje je rozvoj ve vnímání manažerů spíše upozaděn a není vnímán jako nástroj k dosažení potřebných kompetencí.

Z výsledků tohoto empirického šetření bylo zjištěno, že proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců organizace je nastaven a převážně i dodržován manažery v praxi. Nejproblematictější oblastí při převodu do praxe je plánování osobního rozvoje a obecně práce s rozvojem podřízených pracovníků. Plánování osobního rozvoje v organizaci prakticky vůbec nefunguje a je nahrazeno nahodilým rozvojem, tedy rozvojem kompetence až v momentu potřeby plynoucí z aktuálních požadavků na daného zaměstnance. Dle zkoumání tohoto jevu při rozhovorech tkví příčina opomíjení rozvoje zejména v malém počtu organizačních a procesních změn, kterým je organizace vystavena, a na které by bylo třeba ze strany zaměstnanců reagovat. Pokud organizace od svého vzniku neprochází změnami v takové míře jako ostatní společnosti současnosti, není potřeba měnit nebo zvyšovat úrovně kompetencí, kterými již zaměstnanci disponují. Rozvoj proto není zásadním předpokladem pro dosahování cílů. Z rozhovorů nicméně rovněž vzešlo, že zkoumaná organizace od konce loňského roku začíná vstupovat do období četných organizačních a procesních změn a na tyto změny bude v nejbližším období nutné z pohledu potřebných kompetencí reagovat. I když manažeři nevypracovávají plány osobního rozvoje, ale vzdělávají dle aktuální potřeby, již nyní pocítují, že požadavky na vzdělávání začínají početně stoupat.

Z odpovědí respondentů a ze studia dokumentů vyplývá, že byt' je formálně proces plánování osobního rozvoje a analýzy vzdělávacích potřeb součástí celého cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s., reálně k tomuto procesu nedochází. Příčinou je historická absence organizačních a procesních změn, které by vyvolaly poptávku po nových kompetencích potřebných pro dosahování strategických cílů banky. Současná situace se ale v poslední době mění a manažeři pocítují, že bude třeba zaměřit svou pozornost na rozvoj za účelem získání nově potřebných znalostí, schopností a dovedností.

Pro to, aby bylo možné naplnit hlavní cíl této diplomové práce, kterým je navržení doporučení přinášejících zlepšení stávajícího systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v rámci koncepce řízení pracovního výkonu za pomoci analýzy plánů osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu, bylo třeba analyzovat dostupné zdroje poskytující informace o přístupu organizace k tomuto procesu a současně mít náhled do praxe v konkrétně zkoumané organizaci. Zároveň bylo cílem nalézt odpovědi na výzkumné otázky:

1. Jaký vliv má plánování osobního rozvoje v procesu řízení pracovního výkonu?
2. Jaké faktory mají pozitivní vliv na řízení pracovního výkonu?
3. Jaké faktory mají negativní vliv na řízení pracovního výkonu?

Plánování osobního rozvoje zaměstnanců je formálně do konceptu řízení pracovního výkonu začleněno, a to jak ve fázi plánovací, vykonávací, tak i ve fázi hodnotící. Z interních oficiálních dokumentů v podobě předpisů vyplývá, že je plánování osobního rozvoje oddělením lidských zdrojů považováno za důležitou součást řízení výkonnosti v bance. Rozvoj zajišťuje požadovanou a především potřebnou úroveň schopností, znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon práce zaměstnancem a pro dosahování stanovených cílů. Pro zaměstnance je k dosažení požadovaných cílů nutné disponovat příslušnými kompetencemi. Pokud tyto kompetence nemá nebo je nemá na dostatečné úrovni, získá je správně zacíleným rozvojem. Při dnešním tempu změn jsou požadavky na

schopnosti zaměstnanců neustále měněny a navyšovány, z čehož vyplývá, že požadavky na rozvoj jsou rovněž úměrně navyšovány.

Mezi hlavní faktory ovlivňující dosahování cílů zaměstnanců patří z pohledu vedoucích pracovníků firemní kultura, finanční motivace, komunikace, manažerské vedení a v neposlední řadě dostatečné schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnance. Je patrné, že na jednu stranu si manažeři uvědomují nepostradatelnost nutných schopností k dosažení cílů a na stranu druhou rozvoj podřízených nepovažují za klíčový faktor a v praxi do řízení výkonu plánování osobního rozvoje nezahrnují. Tento fakt poukazuje na zmiňovanou situaci organizace v souvislosti s nízkým počtem organizačních a procesních změn. Čím nižší počet změn je v organizaci procesován, tím se také úměrně snižuje počet požadavků na změny stavu kompetencí zaměstnanců a požadavků na rozvoj a vzdělávání.

S transformací zkoumané organizace a příchodem početnějšího množství změn, které manažeři poslední rok pozorují a pociťují, je mírně pociťován i nárůst požadavků na vzdělávání. Na tomto jevu je názorně ukázána propojenost změn a řízení změn v organizaci s potřebou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jinak řečeno, pokud jsou na zaměstnance kladeny vyšší a vyšší nároky, které jsou vyvolávány především změnami způsobenými potřebou schopnosti organizace reagovat na okolní konkurenci, a jeho nastavené cíle lineárně v čase vzrůstají na náročnosti, je potřeba jeho stávající schopnosti, znalosti a dovednosti rozvíjet.

Na základě těchto výsledků byl vytvořen návrh série doporučení, která reflektují aktuální přístup k problematice v organizaci a doporučují kroky ke zlepšení a zefektivnění procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců a v tomto kontextu i plánování osobního rozvoje zaměstnanců.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část práce obsahuje vlastní a původní práci autorky na návrhu zlepšení stávajícího modelu plánování osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu ve společnosti Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. vedoucím k vyšší efektivitě procesu. Návrhová část obsahuje doporučení pro předpokládané zlepšení. Informace, které byly získány v předchozích kapitolách práce a ze kterých bylo při tvorbě navrhovaných doporučení vycházeno, vedly k hledání kroků, jež by směřovaly ke zlepšení procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců a procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Každé doporučení vychází z teoretických zdrojů a výsledků empirického šetření a je upraveno na individuální podmínky zkoumané organizace. Doporučení jsou popsána včetně kontextu teoretických základů, jsou zasazena do celkového konceptu řízení pracovního výkonu a konceptu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a zahrnují též popis, jaké role mají jednotlivé strany účastné v těchto procesech - zaměstnanec, manažer a oddělení lidských zdrojů.

Dle analýzy systému řízení pracovního výkonu zaměstnanců Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. je považován formálně nastavený proces funkční a motivující pracovníky k jejich vyšším výkonům. Avšak dle výsledků empirického šetření bylo zjištěno, že v praxi nastavený systém nefunguje tak, jak je popsán v oficiálních interních dokumentech, dle kterých by se mělo při řízení podřízených pracovníků postupovat. Nejrozpornějšími kroky mezi formálně nastaveným procesem a vykonávanou praxí celého cyklu řízení pracovního výkonu je práce s podřízenými pracovníky v průběhu hodnotícího období a nastavení následného vyhodnocení plánů osobního rozvoje. Právě v těchto oblastech jsou níže navržena doporučení pro efektivnější přenos požadovaných systémových kroků do manažerské praxe vedoucích k zefektivnění celého procesu.

Kromě nastavených, avšak v praxi nefungujících kroků, byly při šetření identifikovány i kroky, které nejsou ani formálně organizací nastaveny a které jsou pro další zefektivnění při řízení pracovního výkonu doporučeny zimplementovat do nastavených procesů a následně do manažerské praxe. Někteří manažeři společnosti tyto kroky ze své vlastní

iniciativy a ze svých předchozích manažerských zkušeností do své praxe již zařadili. Jedná se konkrétně o napojování cílů jednotlivců na cíle celé organizace a hodnocení pracovníků nejen z pohledu dosahování stanovených cílů, ale i z pohledu chování, které by se mělo shodovat s firemní kulturou a firemními hodnotami. Společnosti jsou tedy navržena zefektivnění i v těchto fázích procesu.

První doporučení, které ovlivňuje již vstupní krok do cyklu řízení pracovního výkonu, se týká nastavení cílů organizace, které vedou k nastavování cílů jednotlivých zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, Armstrong (obrázek 2, Armstrong, 2016, str. 150) ve svém modelu cyklu řízení pracovního výkonu začíná krokem identifikace strategie a cílů celé organizace. Nejzákladnějším cílem koncepce řízení pracovního výkonu je zvyšovat a zlepšovat výkon celé organizace a dosahovat stanovených cílů, díky čemuž se na trhu stává konkurenceschopnější. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby byly nejdříve jasné definovány cíle celé organizace. Až poté, co jsou určeny cíle celé organizace, mohou být cíle dále rozpadnuty na dílčí cíle/úkoly, kterých má být dosaženo, aby mohlo být dosaženo cílů organizace. Těmito dílčími cíli jsou cíle týmů a oddělení, které se následně opět štěpí na další cíle, jež jsou určeny jednotlivým pracovníkům.

Dle získaných informací jsou v Českomoravské záruční a rozvojové bance, a.s. cíle organizace a její strategie každoročně nastavovány. Avšak cíle se formálně nerozpadají na týmové a individuální. Tento krok v cyklu řízení pracovního výkonu není formálně v interních předpisech nastaven a často ani v manažerské praxi vykonáván. Vědomě tento krok do své praxe řízení výkonu podřízených zaměstnanců z dotázaných manažerů zahrnuje pouze polovina z nich. Doporučením je tento krok zahrnout formálně do procesu prostřednictvím interních předpisů a směrnic tak, aby ho využívali všichni manažeři. Výsledkem bude propojení individuálních cílů s týmovými a následně týmových cílů s celobankovními. Všechny individuální úkoly budou mít jasnou roli v cílech organizace, kterých bude efektivněji dosaženo.

Odpovědnost by v tomto kroku mělo přebírat oddělení lidských zdrojů, jež je za interní nastavení procesu řízení pracovního výkonu odpovědné, a mělo by doporučený krok zapracovat do interních dokumentů banky.

Druhé doporučení se týká plánování osobního rozvoje. Z výsledků hloubkových polostrukturovaných rozhovorů a ze studia interních dokumentů zkoumané organizace bylo zjištěno, že byť je proces plánování osobního rozvoje formálně v interních procesech nastaven a popsán, v praxi není aplikován ani jedním z dotazovaných manažerů. Ze studia interních předpisů je patrné, že formálně je tato fáze řízení pracovního výkonu detailně popsána a přizpůsobena specifickým požadavkům této konkrétní organizace. Důvodem, proč však manažeři ve své praxi tento krok nerealizují, je pravděpodobně doposud nízký počet organizačních a procesních změn v bance. Pokud nedochází ke změnám, není potřeba rozvíjet nebo získávat potřebné kompetence, a tím pádem není poptávka po rozvoji schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců v tak velké míře, že by ji manažeři plánovali na začátku hodnotícího období. K poptávce rozvoje zaměstnanců manažeři přistupují až na základě aktuálních požadavků.

Zmíněná manažerská praxe až doposud manažerům fungovala a dle jejich mínění neovlivňovala úspěšnost dosahování stanovených cílů pracovníků. Z rozhovorů s manažery rovněž vyplynula aktuální proměna v četnosti změn v organizaci, jejichž množství se za poslední rok lineárně zvyšuje. Následkem změn se začínají proměňovat i požadavky na kompetence jednotlivých zaměstnanců i celých týmů a úměrně narůstají požadavky na rozvoj. V praxi zkoumané organizace se ukazuje souvislost mezi řízením změn a cíleným vzděláváním pracovníků.

Při zkoumání faktorů ovlivňujících úspěšnost dosahování stanovených cílů sice žádný z manažerů neuvedl rozvoj jako jeden ze základních faktorů. Přesto všichni uvedli jako hlavní kritérium úspěšnosti řízení pracovního výkonu nezbytnost disponovat potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, a to na potřebné úrovni. Zde se opět projevuje absence výrazných změn, která nevyvolává potřebu rozvoje, díky čemuž zaměstnanci stále mají potřebné kompetence k plnění svých cílů.

Jelikož se však podmínky ovlivňující požadavky na rozvoj aktuálně proměňují, je nevyhnutelné začít využívat plánování osobního rozvoje v praxi. Díky tomu budou moci být potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti rozvinuty na dostatečnou úroveň a v požadovaném časovém horizontu právě tak, aby zaměstnanec dokázal splnit cíle, na

nichž se na začátku hodnotícího období se svým nadřízeným dohodl. Implementace plánování osobního rozvoje je, co se týká praxe, v odpovědnosti manažerů, kteří zastávají roli hodnotitelů. Proto je v jejich rukou převést nastavený proces do praxe tak, aby reflektoval aktuální situaci uvnitř organizace a zefektivňoval celý koncept řízení pracovního výkonu.

Následující fází procesu řízení pracovního výkonu, kterou bylo doporučeno pro vyšší efektivitu pozměnit, je práce manažera se zaměstnanci v průběhu hodnotícího období. V této fázi cyklu řízení pracovního výkonu by dle Armstronga (obrázek 2, Armstrong, 2016, str. 150) i Koubka (obrázek 3, Koubek, 2004, str. 41) měl manažer vést, kontrolovat a manažerskými nástroji rozvíjet podřízeného zaměstnance tak, aby mu dopomohl dosáhnout nastavených cílů a snížil pravděpodobnost, že cílů dosaženo nebude. Ze zjištěných údajů během individuálních rozhovorů se ukazuje, že práce manažerů s podřízenými v průběhu hodnotícího období tato doporučení z velké části nesplňují.

Jediným rozšířeným funkčním nástrojem napříč manažerskou populací ve zkoumané organizaci je zpětná vazba, kterou při práci se svým týmem využívá šest z osmi pohovorovaných manažerů. Zpětná vazba je jedním z hlavních manažerských nástrojů a při procesu řízení pracovního výkonu zcela nepostradatelný nástroj. Zpětná vazba umožňuje při pozitivních výsledcích zaměstnance motivovat díky projevu uznání od nadřízeného. Na druhou stranu v případě neuspokojivých výsledků manažerovi zpětná vazba pomůže předat zaměstnanci informace o tom, jaké je konkrétní očekávání a kde se manažerovo očekávání a zaměstnancem vykonaná práce rozcházejí. Pomůže tak zaměstnance nasměrovat správným směrem k dosažení jeho nastavených cílů. Pokud je zpětná vazba podána okamžitě po nevyhovujících úkonech hodnoceného, přispěje v důsledku také k včasné nápravě chyb a zabrání jejich opakování či k odstranění kompetenčních nedostatků, které by znemožnily nebo zkomplikovaly splnění zaměstnancových výkonových cílů.

Dalšími manažerskými nástroji pro vedení zaměstnanců v průběhu roku jsou například koučink nebo mentoring. Jedná se o formy individuálního rozvoje při vedení lidí. Koučování je proces, při němž kouč, v tomto případě manažer, pomáhá koučovanému, podřízenému zaměstnanci, uvědomit si jeho cíle a najít možné cesty, jak se k nim dostat

a naplnit je. Kouč (v tomto případě manažer) zároveň rozvíjí svojí sebereflexi a podporuje tím svůj vlastní osobní rozvoj. Manažer pomáhá koučovanému podřízenému hledat nové cesty, čímž naplno rozvíjí jeho potenciál, který vede k efektivnějšímu dosahování stanovených cílů a zároveň hledání oblastí pro osobní rozvoj. Naopak při mentoringu předává mentor, v tomto případě manažer, praktické rady, vlastní zkušenosti a poskytuje podporu. Účelem je rozvíjet konkrétní schopnosti, znalosti a dovednosti mentorovaného ve vybrané profesní oblasti. Jinými slovy lze mentoring definovat jako individuální rozvoj od zkušenějších odborníků (Průcha a Veteška, 2004, str. 163-164 a 181).

Výše uvedené manažerské nástroje vedení lidí zaměřené na podporu podřízených pracovníků při dosahování stanovených cílů v Českomoravské národní a rozvojové bance, a.s. dle realizovaných rozhovorů ve své praxi uplatňuje pouze čtvrtina z dotazovaných manažerů. Doporučením je rozšířit používání těchto manažerských prostředků, pomáhajících dosahování cílů, do celé manažerské populace organizace. Odpovědnými vykonavateli řízení pracovníků jsou bezesporu manažeři. Oddělení lidských zdrojů by ale mělo být odpovědné za to, že manažeři, kteří jsou v procesu řízení pracovního výkonu hodnotiteli, ovládají koučování a mentorování a umí tyto nástroje aplikovat v praxi. Ideální je zařadit téma koučinku a mentoringu do manažerského rozvoje, kterým procházejí všichni vedoucí pracovníci banky.

Posledním doporučením vedoucím ke zlepšení systému je systém závěrečného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců, které by mělo například dle Armstrongova modelu obsahovat analýzu výkonu, rozhovor a zpětnou vazbu, dohodu o silných stránkách a dohodu nad oblastmi pro rozvoj, v praxi zkoumané organizace není naplněno ve všech uvedených bodech.

Hodnotitelé se zaměřují na konci hodnotícího období výhradně na analýzu výkonu a plnění cílů individuálních zaměstnanců a hodnotící pohovor mezi hodnotitelem a hodnoceným obsahující zhodnocení manažera včetně výsledné zpětné vazby za celé hodnotící období a sebehodnocení zaměstnance. Opomíjenou částí je zhodnocení silných a slabých stránek. Patrnou příčinou opomíjení těchto kroků je již počáteční absence nastavení individuálních plánů osobního rozvoje. Vyhodnocení plánů osobního rozvoje je

formálně zapracováno do interních předpisů banky, avšak reálná praxe je stejná jako při nastavování plánů osobního rozvoje, tedy dle předepsané metodiky se nevykonávána. Pokud bude uskutečněno a do praxe převedeno výše uvedené doporučení, týkající se plánů osobního rozvoje a manažeři je začnou při řízení pracovního výkonu využívat, automaticky bude cyklus hodnotícího období ukončován i vyhodnocením plánů zahrnující identifikaci silných a slabých stránek hodnoceného.

Při rozhovorech se manažeři také shodli, že jedním z hlavních faktorů ovlivňujících úspěšnost řízení pracovního výkonu, čímž je myšleno dosahování stanovených cílů, je firemní kultura. Firemní kultura Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. nebyla předmětem zkoumání této práce, a proto nebyla detailněji prostudována a popsána. Avšak propojení faktoru firemní kultury s řízením výkonu bylo objeveno při empirickém šetření v praxi několika manažerů. Jedná se o jev dvojího hodnocení pracovníků. Na jedné ose jsou zaměstnanci hodnoceni podle výkonu a plnění nastavených pracovních cílů. Na ose druhé jsou hodnoceni za své chování, které by mělo být v souladu s firemní kulturou a nastavenými firemními hodnotami organizace.

Doporučením je zahrnout dvojí osu hodnocení do interních procesů a celkově do konceptu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Odpovědným za zavedení nového způsobu hodnocení je nepochybně oddělení lidských zdrojů, jež spravuje interní předpisy a směrnice upravující proces řízení pracovního výkonu a proces hodnocení zaměstnanců. Předpokladem pro úspěšné převedení doporučení do praxe je jasná firemní politika a jasné nastavené firemní hodnoty, se kterými budou obeznámeni všichni zaměstnanci organizace.

Všechna uvedená doporučení byla stanovena na základě poznatků uvedených v teoretické části diplomové práce a byla přizpůsobena a upravena na konkrétní podmínky organizace tak, aby za aktuálních okolností přinesla co největší možný prospěch a zefektivnila procesy dosahování cílů celé organizace, a tím zároveň zvyšovala její konkurenceschopnost na trhu. Navrhovaná doporučení pro zefektivnění a zlepšení procesu řízení pracovního výkonu ve zkoumané organizaci byla uceleně předána oddělení lidských zdrojů Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s.

6 ZÁVĚR

Problematika řízení pracovního výkonu v organizaci, jakožto systematického procesu určeného ke zlepšování výkonnosti jak jednotlivců, tak celých organizací, je v současnosti velice aktuální téma, které patří k základním pilířům personálního managementu. Většina autorů odborné literatury se shoduje, že se jedná o klíčový nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti organizací. Plánování osobního rozvoje je následně jedním z jeho hlavních článků, jehož efektivita rozhoduje o celkové úspěšnosti procesu řízení pracovního výkonu v organizaci.

Hlavním cílem diplomové práce, který byl vytyčen v úvodu, je za pomoci analýzy plánů osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci navrhnout doporučení ke zlepšení systému. Zároveň jsou v práci hledány odpovědi na výzkumné otázky „Jaký vliv má plánování osobního rozvoje v procesu řízení pracovního výkonu?“, „Jaké faktory mají pozitivní vliv na řízení pracovního výkonu?“ a „Jaké faktory mají negativní vliv na řízení pracovního výkonu?“.

Aby mohlo být dosaženo vytyčeného cíle práce, bylo nejdříve zapotřebí definovat hlavní pojmy, kterými jsou řízení pracovního výkonu a osobní rozvoj, respektive plánování osobního rozvoje ve firemním prostředí. V oblasti řízení pracovního výkonu bylo vycházeno z návrhů modelů procesu předních autorů v oblasti personálního řízení Michaela Armstronga a Josefa Koubka. U obou modelů byly specifikovány a popsány jednotlivé fáze cyklu řízení pracovního výkonu ve firemním prostředí. Současně byl definován pojem osobního rozvoje v kontextu organizace a proces jeho plánování. Rešerší a následnou analýzou dostupných zdrojů byl získán ucelený pohled na významné personální procesy řízení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje včetně role osobního rozvoje v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

Pro empirickou část práce byla vybrána organizace Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. Po dohodě s oddělením lidských zdrojů byla pro výzkumné šetření v této organizaci zvolena metoda hloubkových polostrukturovaných rozhovorů

s vybranými vedoucími pracovníky neboli hodnotiteli v procesu řízení pracovního výkonu. Rozhovory byly doplněny o metodu analýzy interních dokumentů organizace, jež ošetřují pravidla pro proces řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Informace získané analýzou interních předpisů byly porovnány se zjištěnými informacemi od manažerů během individuálních rozhovorů zaměřených na jejich manažerskou praxi při řízení pracovního výkonu svých podřízených pracovníků.

Následně byly prezentovány zjištěné rozdíly mezi nastavením interních procesů, za které odpovídá oddělení lidských zdrojů, a prováděnou manažerskou praxí, které byly při výzkumném šetření zjištěny. Nejmarkantnější rozdíly mezi nastavením procesu a praxí byly zjištěny v oblasti nastavování a vyhodnocování plánů osobního rozvoje a manažerské práce s podřízenými pracovníky v průběhu hodnotícího období. Plány osobního rozvoje jsou sice formálně do interních procesů zařazeny a detailně popsány jak ve fázi nastavování, tak ve fázi vyhodnocování. V praxi manažerů však tento nástroj není využíván, a to především z důvodu absence potřeby zvyšování nebo prohlubování kompetencí. To je zapříčiněno nízkou mírou organizačních a procesních změn v bance. V případě práce s podřízenými během hodnotícího období je též tato činnost mnohými manažery v jejich praxi opomíjena nebo vykonávána jen velmi okrajově.

Součástí výzkumné části práce byla také analýza výsledků empirického šetření ve vybrané organizaci, obsahující srovnání praxe organizace a informací nabytých z teoretické části práce. Empirickým šetřením byly zjištěny možné nedostatky nastaveného procesu řízení pracovního výkonu ve zkoumané organizaci. Krom již zmíněných opomíjených úkonů v procesu, je slabinou chybějící napojení celofiremních cílů na cíle jednotlivých pracovníků.

Ve stěžejní návrhové části jsou následně předložena doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizace, tak aby vedla k její větší konkurenceschopnosti. Řízení pracovního výkonu je třeba uzpůsobit konkrétnímu prostředí každé organizace, což bylo v návrhové části zohledněno a všechna doporučení byla navržena tak, aby odpovídala potřebám vybrané organizace.

Příležitosti ke zlepšení fungování řízení pracovního výkonu zaměstnanců v Českomoravské záruční a rozvojové bance, a.s. byly spatřeny téměř ve všech fázích

cyklu. Prvním doporučením je implementace nastavování individuálních cílů v návaznosti na cíle a strategie celé organizace. Aby řízení pracovního výkonu splnilo svůj účel, je zapotřebí naplnit cíle organizace a udržet tím její konkurenceschopnost na trhu. Z toho důvodu je nezbytné nejdříve sledovat vedením nastavené cíle pro celou organizaci a teprve poté je následně rozpadnout na cíle týmů a cíle jednotlivých pracovníků. Tento krok byl doporučen oddělení lidských zdrojů zapracovat do interního předpisu upravujícího řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

Druhé doporučení se týká rozdílů mezi nastavením interních předpisů a reálnou manažerskou praxí. Plány osobního rozvoje, které jsou nedílnou součástí celého cyklu řízení pracovního výkonu, jsou sice interními směnicemi ošetřeny a do metod řízení pracovníků zařazeny. Nicméně reálná praxe se liší a manažeři plány osobního rozvoje nevyužívají. Jde o důsledek nestandardně nízkého počtu organizačních a procesních změn ve zkoumané organizaci, v důsledku čehož se nemění požadavky na stávající kompetence zaměstnanců. V posledním roce se tato situace začíná měnit a sami manažeři pocítují zvýšenou potřebu po rozvoji kompetencí svých podřízených zaměstnanců. Prostor pro zlepšení v této oblasti je směřován k manažerům, kteří by měli převést nastavené metody do praxe tak, aby reflektovali aktuální situaci a potřeby organizace a podpořili vyšší výkonnost zaměstnanců.

Dalším doporučením je úprava práce manažerů se svým týmem a podřízenými v průběhu hodnotícího období tak, aby reflektovali práci zaměstnanců v průběhu období, motivovali zaměstnance nebo případně podávali zpětnou vazbu a přecházeli tak neuspokojivým pracovním výsledkům nebo následnému neplnění nastavených cílů. V současném stavu není práce manažerů s podřízenými v průběhu roku metodicky nikterak popsána a zakotvena v předpisech. Zároveň bylo zjištěno, že většina hodnotitelů nedisponuje potřebnými znalostmi a dovednostmi z oblasti manažerských nástrojů, kterými by v průběhu hodnotícího období podpořili pracovní výkon zaměstnance. Doporučením je tedy nejen zakotvit metody práce s podřízenými zaměstnanci do interních dokumentů, ale zároveň pomoci vzdělávání a rozvoje u vedoucích pracovníků, kteří jsou hodnotiteli v procesu řízení pracovního výkonu, zajistit potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.

V neposlední řadě bylo organizaci předloženo doporučení na úpravu hodnocení zaměstnanců tak, aby odráželo také firemní kulturu a firemní hodnoty. Všichni dotazovaní uvedli firemní kulturu jako jeden z faktorů pozitivně ovlivňující řízení pracovního výkonu, a tím dosahování stanovených cílů. Do fáze hodnocení pracovního výkonu je tedy doporučeno zařadit i hodnocení pracovního chování zaměstnance v porovnání s nastavenou firemní kulturou a hodnotami organizace.

Základním předpokladem pro fungování navržených doporučení je zejména odpovědnost manažerů při uplatňování nastavených principů. Klíčovou roli v procesu, jeho realizaci a jeho plnění pak hrají sami zaměstnanci, jejich přímí nadřízení a v neposlední řadě oddělení lidských zdrojů, které je garantem celého procesu.

Cíl práce analyzovat plány osobního rozvoje v kontextu řízení pracovního výkonu ve vybrané organizaci soukromého sektoru a navržení zlepšení systému byl prostřednictvím výstupů splněn a zkoumané organizaci byly předány návrhy a doporučení ke zlepšení a zefektivnění nastaveného procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

Záměrem bylo též zodpovědět výzkumné otázky práce, které hledaly faktory ovlivňující úspěšnost řízení pracovního výkonu a snažily se zjistit míru vlivu plánování osobního rozvoje v procesu řízení pracovního výkonu. Odpovědi na výzkumné otázky byly hledány jak pomocí rešerše a analýzy dostupných zdrojů, tak za pomoci empirické části, která se zabývala procesem řízení pracovního výkonu, rolí plánování osobního rozvoje a faktory ovlivňujícími dosahování nastavených cílů.

Při hledání odpovědí na výzkumnou otázku „Jaký vliv má plánování osobního rozvoje v procesu řízení pracovního výkonu?“ byla využita rešerše odborné literatury i empirický výzkum ve vybrané organizaci. Plánování osobního rozvoje považuje literatura (Armstrong, 2011; Koubek, 2004) za důležitý článek celého cyklu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Empirické šetření ukázalo v této oblasti velké odlišnosti mezi formálně nastaveným procesem a vykonávanou manažerskou praxí. Plánování osobního rozvoje není ve zkoumané organizaci manažery realizováno. Následné bádání po příčině

tohoto jevu ukázalo, že byť je kladen důraz na odpovídající úroveň schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, nejsou v průběhu času tyto nároky výrazně měněny. Za podmínek, kdy se nemění nároky na kompetence potřebné k dosahování cílů, není třeba vzdělávání a rozvoje, jež by napomáhal k odstranění rozdílu mezi požadovanou a reálnou úrovní kompetencí zaměstnance.

Co se týká otázky „Jaké faktory mají pozitivní vliv na řízení pracovního výkonu?“ byly při empirickém šetření, konkrétně při rozhovorech s manažery, kteří jsou zároveň hodnotiteli v procesu řízení pracovního výkonu ve zkoumané organizaci, hledány faktory pozitivně ovlivňující dosahování stanovených cílů zaměstnanců, a tím dopomáhající zvyšovat jejich pracovní výkon. Za nejvýznamnější faktory ovlivňující tento proces jsou považovány firemní kultura, potřebné kompetence, finanční motivace, komunikace směrem od vedení banky a manažerské vedení nadřízeného manažera. Pokud jsou výše uvedení činitelé v organizaci nastaveni a vykonávání vhodně, jejich vliv na řízení pracovního výkonu je příznivý a podporují maximalizaci pracovního výkonu. Přestože rozvoj nebyl jako významný faktor uveden, je možné rozvoj jako faktor propojit s vlivem disponování potřebnými kompetencemi. Pokud jsou pracovní prostředí a kladené nároky na zaměstnance proměnlivé, mění se i nároky na nezbytné kompetence pro splnění úkolu. Pakliže tyto kompetence nejsou na dostatečné úrovni nebo zcela chybí, stává se vzdělávání a rozvoj nepostradatelným nástrojem k jejich dosáhnutí. Jak již bylo zmíněno, zkoumaná organizace není pod tlakem velkého počtu změn a z této příčiny nedochází k četné proměně nároků na schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Právě tento důvod vedl k absenci rozvoje mezi uvedenými faktory ovlivňujícími výkonnost zaměstnanců.

V rozhovorech s manažery zkoumané organizace bylo pátráno taktéž po negativních faktorech ovlivňujících řízení pracovního výkonu. Zkoumáno bylo „Jaké faktory mají negativní vliv na řízení pracovního výkonu?“. Výstupem je obdobný výčet výše uvedených faktorů, které jsou ovšem nastaveny nebo vykonávány nevyhovujícím způsobem – není nastavena nebo dodržována firemní kultura, zaměstnanci nemají potřebné kompetence nezbytné k dosahování nastavených cílů, není dostatečná finanční motivace, komunikace směrem od vedení není uspokojivá, manažerské vedení neobsahuje patřičnou podporu, motivaci a odborné vedení.

Tématem, které nebylo předmětem této diplomové práce, nicméně přesto se objevovalo jak při rešerši teoretických zdrojů, tak při vlastním výzkumu této práce, byl management změn. Při empirickém šetření bylo zjištěno, že change management je jedním z důležitých faktorů výrazně ovlivňujících genezi rozvojových potřeb u zaměstnanců ve vztahu k naplňování jejich stanovených pracovních cílů. Námětem na další výzkum by bylo zkoumání vlivu managementu změn a množství organizačních a procesních změn v prostředí zkoumaného subjektu na plánování osobního rozvoje právě v kontextu řízení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci.

Význam diplomové práce spočívá především v rozšíření teoretického poznání o implementaci řízení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje v organizaci. Závěry práce mají praktický přínos pro oddělení lidských zdrojů a pro vedení společnosti Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. při řízení a následné realizaci procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Práce poskytuje konkrétní doporučení pro zlepšení a zefektivnění řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybrané organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition.* London: Kogan Page, 2016. 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3
- ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem. 1. vydání.* Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků. 1. české vydání.* Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership. 1. vyd.* Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vydání.* Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
- ASHDOWN, Linda. *Performance management: a practical introduction. Second edition.* London: Kogan Page, 2018. 215 s. HR fundamentals. ISBN 978-0-7494-8337-1
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2004. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- BERRY-LOUND, Dorothy, ROWE, Valerie, PARSONS, David J. *Recent developments in employee development schemes.* London: Dept. for Education and Skills, 2001, 84 s. ISBN 18-418-5601-0
- COLE, Gerald A. *Management: theory and practice.* London: Letts Educational, 1996. 462 s. ISBN 18-580-5166-5

- COTTRELL, Stella. *Skills for success: the personal development planning handbook*. Vydání 2. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003. 325 s. ISBN 02-302-5018-1
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 1. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1992. 162 s. ISBN 80-7066-662-5
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- KULHAVÝ, Viktor, ed. et al. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2017. 319 s. ISBN 978-80-210-8701-9
- MASARYK, Tomáš Garrigue. *Jak pracovat?: přednášky z roku 1898*. 8. kniž. vydání. Praha: JK, 1990. 84 s. ISBN 80-900095-0-6
- MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Vydání první. Praha: Slon, 2019. 292 s. Studijní texty; 72. svazek. ISBN 978-80-7419-285-2
- MUŽÍK, Jaroslav. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. 165 s. ISBN 978-80-906287-4-8
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání 1. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PAUKEROVÁ, Daniela a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 254 s. ISBN 8024717069
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4

PULAKOS, Elaine D. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley & Sons, 2009. ISBN 9781444308754

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠVAŘÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 1.* Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vyd. 1.* Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vydání 1.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Vydání 1.* Praha: Portál, 2016. 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vydání první*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti. Vydání 1.* Praha: Grada, 2008. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

ZICH, František a ROUBAL, Ondřej. *Úvod do sociologického výzkumu. 2., upr. a rozš. vyd.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 121 s. Eupress. ISBN 978-80-7408-093-7